

Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

2024

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2024

Bestuursverslag
en
Jaarrekening

Inhoudsopgave

Highlights 2024 & De Haagse in het kort	7	Hoofdstuk 5 - Bedrijfsvoering	49
Organogram	9	5.1 Mens en organisatie	49
Hoofdstuk 1 - Bestuurlijke inleiding vanuit CvB	10	5.1.1 Leren van en met elkaar	49
Hoofdstuk 2 - Onze ambities	16	5.1.2 Professionele cultuur	50
2.1 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek	16	5.1.3. Formatieontwikkeling	52
2.2 Co-creatie met het werkveld	19	5.1.4. Arbeidsvoorwaarden	54
2.3 Duurzame en rechtvaardige wereld	22	5.2 Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur	55
2.4 Een inclusieve community	24	5.2.1 Integrale veiligheid	55
Hoofdstuk 3 - Onderwijs en onderzoek	28	5.2.2 Sociale veiligheid	56
3.1 Onderwijs- en lectoraatsportfolio	28	5.2.3 Informatieveiligheid	57
3.2 Instroom, marktaandeel en conversieratio	30	5.2.4 Fysieke veiligheid	58
3.3 Onze student	30	5.3 Financiën	60
3.4 Stimuleren (internationale) studentklimaat	33	5.3.1 Financieel resultaat en financiële positie	60
3.5 Kwaliteitszorg	35	5.3.2 Vermogenspositie en treasury	64
3.6 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	35	5.3.3 Investeringsen en bedrijfsvoering	67
Hoofdstuk 4 - Eindevaluatie kwaliteitsafspraken	36	5.3.4 Continuïteitsparagraaf - meerjarenbegroting	68
4.1 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken	37	Hoofdstuk 6 - Bestuur en governance	80
4.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief	38	6.1 Samenstelling en portefeuilleverdeling College van Bestuur	81
4.3 Actuele ontwikkelingen en vooruitblik	38	6.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur	82
4.4 Proces totstandkoming kwaliteitsafspraken 2024	39	6.3 Continuïteitsparagraaf - risicomanagement- en risicobeheersingssysteem	81
4.5 Verantwoording kwaliteitsafspraken 2024	39	6.3.1 Visie op risicomanagement	82
4.5.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)	39	6.3.2 De PDCA-cyclus	84
4.5.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)	42	6.3.3 Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool	86
4.5.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW)	43	6.3.4 Frauderisico's en beheersingsmaatregelen	87
4.6 Volledige uitputting studievoorschotmiddelen in 2024	44	6.3.5 Uitvoering van het toezicht	88
4.7 Reflectie op realisatie doelstellingen kwaliteitsafspraken	44	6.3.6 Naleving van wet- en regelgeving	88
4.8 Reflectie op realisatie kwaliteitsafspraken	46	Hoofdstuk 7 - Medezeggenschap	92
		7.1 Hogeschoolraad	94
		7.2 Deelraden en opleidingscommissies	96
		7.3 Georganiseerd Overleg	97
		Hoofdstuk 8 - Raad van Toezicht	98
		Jaarrekening 2024	105
		Bijlagen	138

Highlights 2024

Opening Key Enabling Technology lab

KET LAB

Op 18 januari opende het Key Enabling Technology (KET) Lab. Het lab is voorzien van geavanceerde apparatuur voor fotonica en micro- en nanotechnologie waarmee onderzoek en onderwijs op het gebied van sleuteltechnologieën kan worden bevorderd.

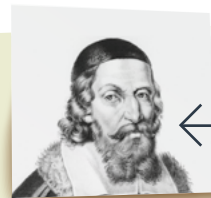
De Haagse met een zelfgebouwde auto op het circuit van Assen



In juli stond de U-3, onze elektrische formula student auto, op het circuit in Assen. Meerdere studententeams van De Haagse werkten jarenlang naar dit moment toe en zoals wel vaker het geval met lange ritten, draaide ook dit project niet om de eindbestemming, maar vooral om de reis.

Dreamers

De Haagse heeft deelgenomen aan een landelijke bijeenkomst over onderwijs aan ongedocumenteerde studenten. Daarnaast is afgelopen periode het Studiefonds Haagse Dreamers ingesteld, met € 100.000 budget. Deze zomer zijn de eerste twee beurzen toegekend, waaronder één aan een student van De Haagse.



Prestigieuze Comenius Leadership Fellow-beurs

Dr. Barbara Warwas (lector Multilevel Regulation) en dr. Naomi van Stapele (lector Inclusive Education) hebben gezamenlijk de prestigieuze Comenius Leadership Fellow-beurs toegekend gekregen. Met deze beurs van maar liefst € 500.000 gaan zij een baanbrekend project leiden bij De Haagse, voor het ontwikkelen van een peer mediation training.

Kick-off Haags Klimaat-akkoord

Den Haag heeft een eigen klimaatakkoord! Bewoners, ondernemers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en gemeente werken samen om Den Haag versneld klimaatneutraal te maken en samen te werken aan oplossingen voor de stad. KC Mission Zero van De Haagse is sleutelpartner. De ambitie is helder: Gemeente Den Haag wil in 2030 klimaatneutraal zijn!



Studenten van De Haagse Hogeschool zijn, in vergelijking met de andere brede randstadhogescholen, het meest tevreden over hun opleiding. Ook op sfeer op de opleiding en de vraag of studenten hun opleiding opnieuw zouden kiezen, kwam een sterke score uit de bus.



Hoogste score op Algemene tevredenheid NSE '24

De Haagse Hogeschool in het kort

3.672

**AANTAL
AFGESTUDEERDEN**



TEVREDENHEID

7.3

Medewerkers
(1-10 schaal)

3.63

Studenten
(1-5 schaal)

4 VESTIGINGEN

3 STEDEN

**DEN HAAG
DELFT
ZOETERMEER**

6 KENNISCENTRA
MET

39

LECTORATEN

675

INTERNATIONALE
BEURZEN
AFGEGEVEN



>100

BACHELOR EN AD
OPLEIDINGEN

VERDEELD OVER
FACULTEITEN

7



ZIEKTEVERZUIM

5,85%



2.521

MEDEWERKERS MET

88

NATIONALITEITEN

1.977

FTE



23.948

STUDENTEN MET

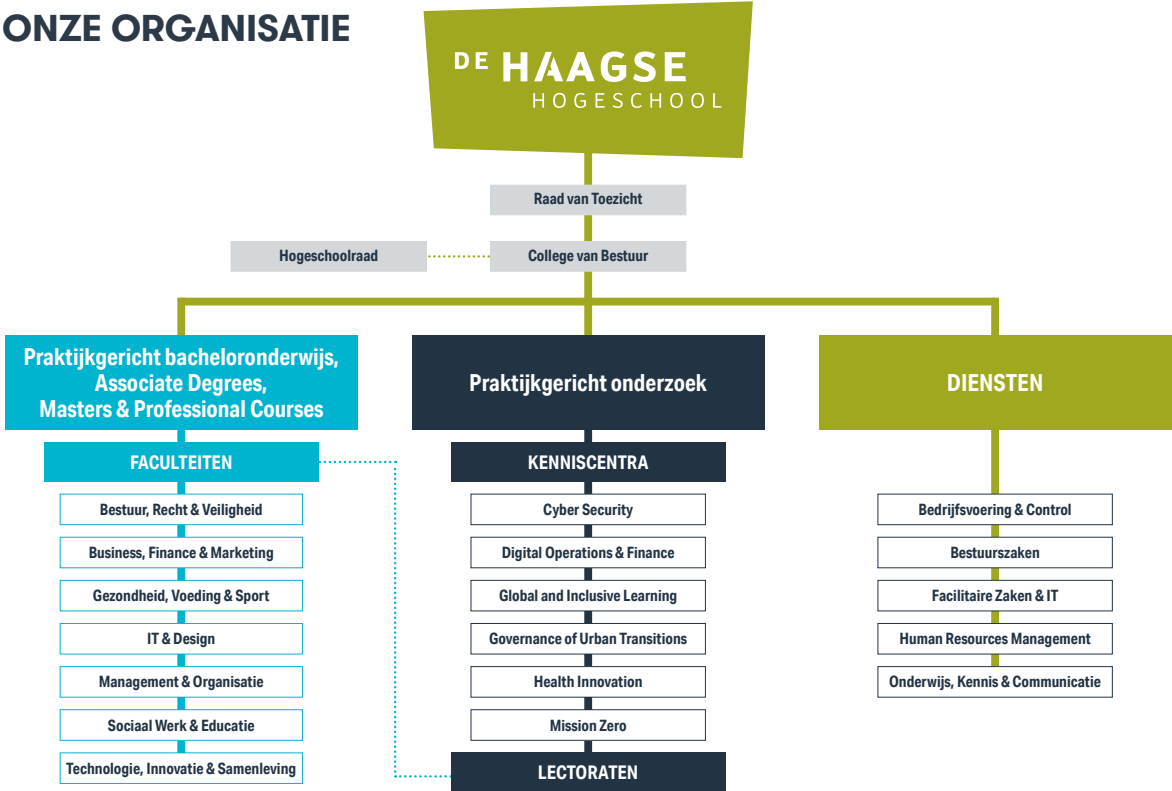
123

NATIONALITEITEN



Organogram

ONZE ORGANISATIE



Hoofdstuk 1

Bestuurlijke inleiding vanuit CvB



2024 was een jaar waarin De Haagse Hogeschool haar veerkracht, innovatiekracht en maatschappelijke relevantie opnieuw heeft bewezen. In een dynamische omgeving, gekenmerkt door veranderend overheidsbeleid, financiële uitdagingen en geopolitieke ontwikkelingen, hebben we met elkaar grote stappen gezet in de realisatie van onze strategie. Dit verslag blikt terug op de resultaten van het afgelopen jaar en biedt perspectief op de toekomst

Inleiding: krachtige stappen vooruit

Onze ambitie om innovatief, inclusief en toekomstbestendig onderwijs te bieden, heeft zich gedurende het jaar verder vertaald naar concrete acties in de realisatie van onze strategie. We blijven ons onderwijs continu vernieuwen om studenten de beste leerervaring te bieden. Dit jaar hebben we belangrijke stappen gezet in de realisatie van de onderwijsvisie. De kaders voor curricula zijn vastgesteld en leernutkomsten worden nu voor alle opleidingen geformuleerd op een uniforme wijze. Dit zijn belangrijke voorwaarden om studenten gedurende hun leerroute succesvol te begeleiden en te laten studeren. Onze inzet op studentbegeleiding en studiesucces werpt zijn vruchten af. De uitval onder eerstejaarsstudenten is gedaald van 41,2 naar 37,7 procent, waarmee we beter presteren dan vóór de coronaperiode. De stijging van het gemiddeld aantal behaalde studiepunten toont aan dat studenten beter worden begeleid in hun leertraject en hun voorafgaande studiekeuze. Tegelijkertijd is het welzijn van studenten een zorgpunt gebleven. De Wellbees, een team van studenten dat ondersteuning biedt aan medestudenten, heeft een belangrijke rol gespeeld in het vergroten van bewustzijn rondom studentenwelzijn en de hulp die binnen de hogeschool beschikbaar is. Daarnaast is er een pilot uitgevoerd met de vroege publicatie van roosters, wat een positieve invloed heeft gehad op de studieplanning en de stressreductie onder studenten. Dit alles draagt ook bij aan een inclusieve en ondersteunende leeromgeving. Onze deelname aan de Monitor Sociale Veiligheid toonde niet alleen aan dat studenten en medewerkers zich over het algemeen veilig voelen, maar gaf ook inzichten waarmee we onze inclusieve cultuur verder kunnen versterken.

De financiële context blijft uitdagend. We kampen met een krimp in de rijksbesteding en een stijging van de personele kosten vanwege de cao, maar ook vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Om hierop in te spelen, hebben we besparingen en efficiëntieslagen doorgevoerd voor een meer doelmatige ondersteuning van ons onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd blijven we investeren in duurzaamheid en innovatie. Ons doel blijft om ZeroWaste in 2030 en Zero CO₂ in 2040 te realiseren. Ook dit jaar hebben we gerichte stappen gezet om deze ambities te verankeren in onze bedrijfsvoering en hebben we gewerkt aan het vergroten van het bewustzijn onder studenten en medewerkers rondom dit thema.

Onderwijs en onderzoek van sterke kwaliteit

De Haagse heeft zich geprofileerd als een kennisinstelling waar kwaliteit centraal staat. De opleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence werd opnieuw uitgeroepen tot 'topopleiding' in de Keuzegids. Diverse opleidingen behaalden hoge scores in de Nationale Studenten Enquête (NSE), wat de tevredenheid onder studenten weerspiegelt. De accreditaties van verschillende opleidingen zijn allen succesvol verlengd. Innovaties binnen het onderwijs, zoals de verdere digitalisering en toepassing van AI, kregen ook aandacht via het Npuls-programma. De aanvraag LLO-Katalysator 'de optimalisatie van de LLO-keten bij de HHS' is gehonoreerd.

Via onze kennisagenda versterken we de integratie van onderzoek binnen onze opleidingen, zodat studenten direct in aanraking komen met de nieuwste ontwikkelingen en methodologieën. We hebben gewerkt aan de doorontwikkeling van onze Centres of Expertise en de organisatiestructuur tegen het licht gehouden. Ons onderzoek en ons inkomvermogen zijn gegroeid. In 2024 werd 48 procent van de kosten van de Centres of Expertise gefinancierd door externe middelen, wat aantoont dat ons praktijkgericht onderzoek steeds meer wordt gewaardeerd en ondersteund. We hebben ons onderzoek verder versterkt door grootschalige samenwerkingsprojecten, zoals: De Haagse Applied AI Campus (HAAI), een innovatiehub waarin onderzoek naar kunstmatige intelligentie wordt gekoppeld aan onderwijs en bedrijfsleven, en het Cybersecurity Living Lab, waar studenten en onderzoekers samenwerken met publieke en private partners om digitale veiligheid te versterken. Ook het lectoraat Circulair Business heeft zijn reikwijdte vergroot en draagt bij aan de ontwikkeling van duurzame businessmodellen in meerdere sectoren. We zijn er trots op dat onze lectoraten een steeds grotere rol spelen in maatschappelijke vraagstukken. Dit werd onderstreept door de prestigieuze Comenius Leadership Fellow-beurs voor de lectoren Barbara Warwas en Naomi van Staple, waarmee zij een baanbrekend project starten op het gebied van inclusieve peer mediation. Ons praktijkgericht onderzoek heeft duidelijk aan kracht gewonnen. We blijven met onze kennisagenda bouwen aan innovatieve oplossingen die bijdragen aan een duurzame en inclusieve toekomst.

Externe ontwikkelingen en samenwerkingsverbanden

We hebben in 2024 ons netwerk kritisch tegen het licht gehouden, verder uitgebreid en een actieve rol gespeeld in nationale en internationale ontwikkelingen die impact hebben op het hoger onderwijs. We werkten hierin samen met partners uit het bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties. Bestaande samenwerkingen met onder meer de R6-hogescholen en ZHIA zijn voortgezet, waarbij onder andere gesprekken zijn gevoerd over onderwijs- en onderzoeksassortiment. Tegelijkertijd werden we in het hoger onderwijs ook geconfronteerd met forse bezuinigingen en de dreiging van een langstudeerboete. We hebben ons bewust en actief aangesloten bij de landelijke campagne 'Voor de toekomst van Nederland', waarmee we actie voerden argumenten aanvoerden tegen de negatieve effecten van de langstudeerboete op studenten. De gezamenlijke inspanningen van hogescholen, studentenorganisaties en andere belanghebbenden én onze zichtbaarheid in de media, deelname aan demonstraties en politieke lobby resulteerden in brede steun voor ons standpunt. De langstudeerboete is nu definitief van tafel. We hebben hiermee laten zien dat wij ons niet alleen inzetten voor onze studenten binnen de muren van onze hogeschool, maar ook hun belangen verdedigen op het nationale podium.

Via het landelijk 'Project Beethoven' – een plan voor voldoende talent in de microchipindustrie (hierna: Talentplan Beethoven) – hebben wij ons als Haagse ingezet voor de versterking. In samenwerking met partners uit de regio Delft is gewerkt aan een plan voor dit nationale investeringsprogramma, waarmee we inzetten op de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en onderzoeksfaciliteiten binnen de halfgeleiderindustrie. Met een regiobudget van € 43 miljoen voor vier jaar werken we samen met partners aan de ontwikkeling van technische opleidingen en een onderwijs-cleanroom, waarmee we talent opleiden voor de snelgroeiende chipindustrie.

Onze betrokkenheid bij het Haags Klimaatakkoord onderstreept onze toewijding aan duurzaamheid. Met innovatieve projecten zoals Digital Twin voor wijkrenovatie Mariahoeve en Smart City technicus Energytransitie dragen we bij aan een klimaatneutrale stad. Met deze initiatieven bewijzen we dat De Haagse Hogeschool niet alleen meebeweegt met de wereld om ons heen, maar ook actief bijdraagt aan de oplossingen van de toekomst.

In 2024 en begin 2025 is de druk op informatieveiligheid verder toegenomen. Zowel de wereld om ons heen als de interne organisatie van De Haagse digitaliseert steeds verder. Dit biedt kansen , maar ook risico's. Het bewustzijn van de macht van de big tech-bedrijven was al groot, maar de wijze waarop de nieuwe machthebbers in de VS zich positioneren op dit terrein is extra zorgelijk. We moeten onze inspanningen als Haagse Hogeschool daarop intensiveren. Dat doen we in samenhang met SURF. De krappe arbeidsmarkt maakt deze ontwikkeling extra ingewikkeld.

Internationalisering: een wereld van mogelijkheden

Terwijl de politiek zich boog over Wet internationalisering in balans, voerden wij een krachtige dialoog over de waarde van internationalisering in ons onderwijs. Met bijdragen in de Tweede Kamer hebben wij, in samenwerking met de Vereniging Hogescholen, gereageerd op de voorgestelde maatregelen en ons uitgesproken over de impact ervan op de kwaliteit en toegankelijkheid van het hoger onderwijs. We hebben gepleit voor een evenwichtige aanpak, waarbij de voordelen van internationaal talent voor het Nederlandse onderwijs en de arbeidsmarkt worden benadrukt. Ondanks deze politieke discussie over internationalisering hebben we onze internationale ambities vertaald naar de praktijk. Binnen Talentplan Beethoven ontwikkelen we nieuwe Engelstalige bachelorprogramma's in ICT en Electrical Engineering, waarmee we talent van over de hele wereld aantrekken. Via The Hague Network versterken we onze positie als internationale kennisinstelling door onze samenwerking met andere internationale kennisinstellingen uit te breiden en daarmee de kwaliteit en impact van ons onderwijs vergroten. We blijven geloven in de kracht van een internationale leeromgeving. We blijven ons inzetten voor een diverse en inclusieve campus. Hierin zien we ons gelukkig sterk en expliciet gesteund door onze partners in het regionale bedrijfsleven en door de gemeenten Den Haag, Zoetermeer en Delft.

Samen bouwen aan een sterke kennisinstelling

Verschillende initiatieven laten zien dat De Haagse Hogeschool een gemeenschap is, waarin iedere stem telt en waarin we samen werken aan een inclusieve en transparante besluitvorming. We zijn vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als kennisinstelling gestart met verschillende dialoogsessies over onder meer ethische afwegingen bij samenwerking met externe partners. Vanuit het regionaal initiatief Haagse Aanpak Gelijke Stagekansen is met studenten en stagecoördinatoren een handelingskader ontwikkeld om stagediscriminatie tegen te gaan.

Waardering en vooruitblik

2024 was een jaar waarin we, ondanks uitdagingen, trots kunnen zijn op wat we als gemeenschap hebben bereikt. Grote bewegingen in de samenleving, de consequenties van de opgelegde bezuinigingen voor het hoger onderwijs en het negatieve sentiment in de politieke discussie over internationalisering hebben ons er niet van weerhouden om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid met verve te blijven vervullen. Onze studenten hebben uitzonderlijke prestaties geleverd, van het bouwen van een elektrische raceauto tot het organiseren van een succesvol NOS-lijsttrekkersdebat voor de Europese verkiezingen. Onze medewerkers hebben met passie en toewijding gewerkt aan innovatie in onderwijs en onderzoek. En onze externe partners hebben een cruciale rol gespeeld in het versterken van onze impact op de samenleving. Met vertrouwen kijken we vooruit naar 2025, waarin we als Haagse blijven bouwen aan een toekomstgerichte, inclusieve en maatschappelijk relevante kennisinstelling.

Met trots en dank,

Elisabeth Minnemann, Hans Nederlof en Arend Hardorff



Hoofdstuk 2

Onze ambities



In het Instellingsplan (IP) 2023-2028 ‘Onderzoekend leren met impact’ hebben we een koers uitgezet waarin we streven naar hoogwaardige kwaliteit van onderwijs en onderzoek, gecombineerd met een flexibele organisatie die snel en efficiënt kan inspelen op veranderende omstandigheden. Het instellingsplan beschrijft vier strategische thema’s met twaalf ambities, plus twee aanvullende ambities over de werkwijze van de hogeschool. Inmiddels zijn we – sinds officiële start op 1 januari 2023 – twee jaar onderweg.

In 2024 lag de nadruk op structurering en prioritering van de veranderagenda voor De Haagse. Door financiële druk en beperkte capaciteit werd de uitvoeringsagenda versimpeld en zijn keuzes gemaakt over welke projecten doorgingen, werden gebundeld of getemporeerd. Tegelijkertijd kwamen er nieuwe strategische trajecten bij, zoals de AI-campus (HAAI), doelmatige ondersteunende processen (DOP) en het initiatief Talentplan Beethoven Zuid-Holland. De Haagse draagt met dit initiatief actief bij aan de ambitie van de regio om de komende vijf jaar duizend extra technische studenten en duizend hoger opgeleide professionals op te leiden. Dit sluit aan bij het Nationaal Versterkingsplan van Microchip-talent, dat de positie van Nederland als leider op het gebied van halfgeleidertechnologie veilig wil stellen. Naast de veranderagenda blijft de focus uiteraard gericht op ons onderwijs en onderzoek, studenten, medewerkers en bedrijfsvoering.



2.1 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

In 2024 is succesvol gewerkt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek langs de vijf ambities zoals opgenomen in uitvoeringsagenda en het instellingsplan. Deze ambitie is volop in ontwikkeling, mede door initiatieven die niet in het instellingsplan zijn opgenomen, zoals het Center for Teaching and Learning (CTL) en de versnellingsagenda AI. Maar ook de stappen die we hebben gemaakt in de realisatie van de onderwijsvisie en kennisagenda dragen hier volop aan bij (zie ook hoofdstuk 3). De activiteiten die ons internationale profiel versterken, zijn inmiddels geborgd in onze reguliere lijnactiviteiten.



Onderwijsvisie

De onderwijsvisie is eind 2023 vastgesteld. De realisatie ervan is inmiddels van start gegaan. Er zijn hogeschoolbrede kaders ontwikkeld die de doelen van de onderwijsvisie ondersteunen en die tegelijkertijd duidelijk maken welke ruimte opleidingen hebben voor een eigen invulling. Kaders bijvoorbeeld voor het onderwijsontwerp, om flexibel en interdisciplinair onderwijs mogelijk te maken, bestaande uit gezamenlijke afspraken over andere de omvang van onderwijsseenheden en de beschrijving van leeruitkomsten. Op dit moment werken faculteiten aan de ontwikkeling van leeruitkomsten op domeinniveau. Diensten herzien ondertussen de onderwijsondersteuning, de onderwijslogistiek en de systemen om het onderwijs beter te ondersteunen in lijn met de onderwijsvisie.

Center for Teaching and Learning (CTL)

Met de ontwikkeling van het Center for Teaching and Learning (CTL) wordt geïnvesteerd in de professionalisering van docenten. Alle Nederlandse onderwijsinstellingen committeren zich eraan om zo'n Center for Teaching and Learning vorm te geven via het Npuls-programma. In 2024 kreeg De Haagse Hogeschool het goede nieuws dat de subsidieaanvraag was goedgekeurd, als één van de weinige instellingen al in de eerste ronde. Het bundelen van expertise binnen De Haagse Hogeschool, die soms verspreid aanwezig is, gaat ons helpen om innovatie nog beter in ons onderwijs te brengen en de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen.

Het CTL fungeert daarmee als expertisecentrum voor onderwijsinnovatie en ondersteuning in brede zin. Dit centrum wordt de ruggengraat van de implementatie van de onderwijsvisie en dient ook als portaal voor opleidingen met reguliere onderwijskundige vraagstukken. Daarnaast wordt AI geïntegreerd in de curricula van HCTL-programma's (zoals BDB en BKE) en krijgen docentopleiders de mogelijkheid om zich op dit gebied (verder) te professionaliseren.. De e-learning wordt goed gevolgd en het het AI-expertteam is in 2024 veel ingezet in onderwijs en onderzoek. De verkenning van de pilot ChatGPT Edu vindt plaats en ook andere AI-tools die het onderwijs kunnen ondersteunen, worden onderzocht.

Kwaliteitsbeleid

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs in bestaande en nieuwe opleidingen ontwikkelen en geven we vorm conform de eisen in ons huidige kwaliteitsbeleid en de landelijke kaders van de NVAO. Bij accreditaties zijn geen onvoldoende beoordelingen gegeven of herstelopdrachten verstrekt. In de toekomst staat de herijking van het kwaliteitsbeleid op de planning, met als doel een kwaliteitsbeleid dat beter aansluit op de nieuwe onderwijsvisie, waarmee we onze kwaliteitscultuur kunnen versterken. Hierbij wordt de verbinding gemaakt met kwaliteitszorg, datagedreven werken en de lerende organisatie. Er zijn al stappen gezet. Zo is een hogeschoolbreed studentenpanel opgezet van negenhonderd studenten, is de pipeline architecture vernieuwd en zijn enkele dashboards ontwikkeld.

Verbeteringen studentfaciliteiten

In 2024 zijn verbeteringen doorgevoerd met betrekking tot studentfaciliteiten. Zo heeft het CRM-systeem het inschrijfproces efficiënter gemaakt door bredere kennisdeling. Het Osiris Debiteuren-systeem in het bacheloronderwijs geeft studenten inzicht in hun betalingsstatus en verbetert de communicatie en service. De pilot 'Roosterpublicatie voor het zomerreces' biedt studenten meer structuur en minder stress, wat de planning van werk- en studieverplichtingen eenvoudiger maakt. Verder zijn er uniforme aanwijsregels voor examinatoren geïntroduceerd, waarmee we duidelijke eisen en verantwoordelijkheden in het toetsproces hebben vastgelegd. Ook zijn QR-codes ingevoerd voor de beschikbaarheid van onderwijsruimtes, zodat studenten direct kunnen zien of een ruimte beschikbaar is.

Kennisagenda en onderzoekende leercultuur

Er worden concrete stappen gezet om een onderzoekende leercultuur te bevorderen en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken en daarmee ons verder te ontwikkelen als kennisinstelling. De nieuwe onderwijsvisie benadrukt het belang om studenten voor te bereiden op de drie grote transities waarop De Haagse Hogeschool zich focust in het onderzoek: 1) rechtvaardig samenleven, 2) de transitie naar duurzaamheid en 3) de digitale toekomst. We bouwen hiermee voort op onze sterke punten. De thema's zetten ons óók aan tot vernieuwing, gerelateerd aan belangrijke ontwikkelingen in de samenleving, op lokaal, regionaal, landelijk en internationaal niveau. Ook gaan de thema's in op de verwevenheid met onderzoek en het werkveld. Daarmee zijn de onderwijsvisie en de kennisagenda sterk verbonden. In de realisatie van de onderwijsvisie en de kennisagenda worden dan ook gezamenlijk opgepakt om de verbinding te versterken.

Het programma rond de realisatie van de kennisagenda is formeel vanaf september 2024 gestart. Zo wordt een voorstel uitgewerkt hoe faculteiten en Centres of Expertise hun samenwerking kunnen intensiveren, onder andere door leeruitkomsten en onderzoekslijnen met elkaar af te stemmen. Daarnaast wordt een handreiking opgesteld die opleidingen en lectoraten voorbeelden biedt hoe zij aan de afgestemde leeruitkomsten en onderzoekslijnen concreet invulling kunnen geven. Met de strategische personeelontwikkeling en de ontwikkeling van een functiereeks onderzoekers willen we de inzet van docent-onderzoekers beter ondersteunen.

In de eerste helft van 2024 werd het project 'Follow-up evaluatie Centres of Expertise' uitgevoerd, voortbouwend op de evaluatie uit 2022. De breed samengestelde stuurgroep heeft geadviseerd over hoe de ambitie gerealiseerd kan worden, evenals over de positionering van de Centres of Expertise binnen de hogeschool. Het rapport 'Onderzoek in positie' werd in mei 2024 opgeleverd.

Versterkt internationaal profiel

Het internationaliseringsbeleid van De Haagse is herijkt en medio 2024 vastgesteld, na een uitgebreid proces met tal van workshops en gesprekken. De herijking was nodig vanwege diverse interne en externe ontwikkelingen zoals de landelijke discussie over de instroom van internationale studenten. De herijking sluit aan bij de onderwijsvisie en kennisagenda waarin we de internationale dimensie in onderwijs en onderzoek zichtbaar maken. Het herijkte beleid stelt De Haagse in staat om beter uit te leggen welke keuzes we maken en wat de meerwaarde is. En daarnaast hoe we invulling geven aan de afspraken die we binnen de Vereniging Hogescholen hebben gemaakt over zelfregie op internationalisering.

De Haagse Hogeschool heeft haar voortrekkersrol in Collaborative Online International Learning (COIL) versterkt. De Haagse heeft in totaal voor vijftig COIL-projecten rijkssubsidie ontvangen vanuit de subsidieregeling voor virtuele internationale samenwerkingsprojecten (VIS). Ook is er een interne structuur opgezet om de inbedding van COIL jaarlijks te monitoren. Om internationale en interculturele dimensies structureel en systematisch in het onderwijs in te bedden, werken we aan het formuleren van geïnternationaliseerde leeruitkomsten.

Op nationaal niveau neemt De Haagse het voortouw in de verdere ontwikkeling van virtuele samenwerking binnen Nederland. Samen met partners zoals Nuffic, de Rijksuniversiteit Groningen en de Hogeschool van Amsterdam hebben we gewerkt aan de oprichting van een landelijk COIL/VIS-platform, met als doel de samenwerking tussen mbo-, hbo- en wo-instellingen te versterken.

Ons trackrecord op Europese subsidies wordt steeds groter. De Haagse neemt als partner deel aan drie Horizon Europe-projecten. We zijn penvoerder van een Interreg Europe-project, partner in het DIGITAL Europe-project en we doen mee aan meerdere Erasmus+ projecten.

In 2024 hebben we ingezet op de optimalisatie van interne processen en capaciteit rondom de toekenning van beurzen, de Erasmus+ beurzen in het bijzonder. De belangstelling voor een buitenlandervaring stijgt sinds drie jaar weer gestaag. Het toegekende Erasmus+ budget van € 1.155.000 in call 2024 (van € 366.000 in call 2023) was dan ook hard nodig om zo veel aangevraagde mobiliteiten mogelijk te kunnen financieren. Om deze groei in mobiliteiten en bijbehorende financiering door te kunnen zetten, blijven we als Haagse investeren op een combinatie van verbeterde procedures en rapportages, striktere administratie en gerichte ondersteuning van faculteiten en studenten.

Het internationale profiel van De Haagse Hogeschool is tevens versterkt, door deelname aan de NAFSA-conferentie in juni 2024. In meer dan dertig partnergesprekken werden kansen verkend die verder gaan dan uitwisselingsafspraken. De Haagse Hogeschool is lid van meerdere internationale netwerken, zoals The Hague Network (sinds 2016), European University Alliance UNINOVIS (associate partner sinds 2024), Start For Future Cooperative (lid sinds 2024) en het NL Knowledge House Indonesia (sinds 2023). Bovendien speelt De Haagse een actieve rol binnen UASNL, met het vicevoorzitterschap en een team dat ad interim de rol van Liaison Officer Brussel vervult vanaf september 2024 tot en met mei 25. Ook versterken we bestaande partnerschappen en netwerken in en buiten Europa, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek.



2.2 Co-creatie met het werkveld

In 2024 hebben we de externe relaties en ons strategisch model voor relatiemanagement versterkt, om de waarde van bestaande en potentiële relaties van De Haagse te toetsen. Bij de totstandkoming van het model zijn ook de ethische afwegingen meegenomen. Een brede interne dialoog had als doel het bestaande ethisch afwegingskader van De Haagse door te ontwikkelen tot een handelingskader waarmee we beter kunnen bepalen waar samenwerkingen rechtvaardig en gewenst zijn. Ter verbetering van de dienstverlening en ter ondersteuning van het model is er een customer relationship managementsysteem (CRM) ingericht. Hierin zijn verschillende gegevens uit verschillende systemen samengebracht en gecombineerd. Studenten kunnen de dienstverlening nu eenvoudiger bereiken. Ook zijn het Stagepunt voor studenten en een netwerk van stagecoördinatoren opgezet.



De strategische samenwerking met het bedrijfsleven en met maatschappelijke partners is versterkt door onze actieve deelname aan verschillende Economic Boards in de regio, zoals EBZ, EBTH, en EBZ Zoetermeer. We werken intensief samen met belangrijke partners zoals de gemeente Den Haag, waarbij we onder andere participeren in de Coalitie Laak en klimaatdeals en waarbij we samenwerken met drie hogescholen in de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA). Dit gebeurt zowel op bestuurlijk niveau door regelmatige deel te nemen aan overleggen als op thematisch niveau door aan te sluiten bij het programma Digitaal Veilig van Gemeente Den Haag en door deelname aan Regiodeal aan te vragen.

Public affairs en lobby regeerakkoord en kabinetsplannen onderwijs

In de plannen van het nieuwe kabinet voor de zomer werden enorme bezuinigingen op het hoger onderwijs aangekondigd. De Haagse heeft zich zelfstandig en binnen VH-verband hard gemaakt om de bezuinigingen (deels) terug te draaien, met name om de langstudeerboete van tafel te krijgen. Met een uitgebreide publiekscampagne en lobbyactiviteiten, waar De Haagse een voortrekker op was, heeft dit uiteindelijk geleid tot het terugdraaien van de langstudeerboete bij de begrotingsbehandelingen in het najaar.

Onderdeel van de kabinetsplannen is ook het terugbrengen van internationale studentenstromen, met de Wet internationalisering in balans (WIB). De daarbij aangekondigde bezuinigingen zijn door intensieve lobby-inspanningen binnen VH- en EBZ-verband bij de begrotingsbehandelingen deels teruggedraaid. De inzet om de WIB aan te passen en hogescholen zo veel mogelijk uit te zonderen van de toets anderstalige opleidingen (TAO), duurt echter voort. In 2024 zijn intern voorbereidingen genomen op de TAO, zodat we na inwerkingtreding van de WIB en TAO klaar zijn voor deze procedures.

Het Haags Actieplan Studentenhuisvesting is in 2024 tot stand gekomen als gevolg van de WIB-plannen. Het heeft steun gekregen in het bestuurlijk overleg met de Gemeente Den Haag en de instellingen voor hoger onderwijs. Eind van het jaar ontbrak alleen nog het officiële akkoord van de gemeenteraad, dat naar verwachting begin 2025 volgt.

Zuid-Holland Impact Alliantie

ZHIA is het kennis- en innovatienetwerk van vier Zuid-Hollandse kennisinstellingen. In 2024 is hard gewerkt is aan het uitbouwen van de ZHIA-organisatie, het versterken van de inhoudelijke zwaartepunten, de samenwerking op onderzoeksondersteuning, het versterken van de zichtbaarheid, het verstevigen van de relaties met onze stakeholders en het tonen van onze impact in de regio.

Het netwerk is actief in interne en externe positionering. De bekendheid van het netwerk neemt toe. Steeds meer collega's en externe partners weten inmiddels ZHIA te vinden. Rond thema's als gezondheid (Vitale Delta, Medical Delta)

zijn succesvolle samenwerkingen ontstaan, als ook rond de ontwikkeling van living labs en het onderwerp mkb en finance. Op 11 november 2024 is voor het tweede jaar een succesvol ZHIA-event georganiseerd, deze keer onder de titel 'Aan de slag met ZHIA. Want ZHIA maken we zelf!'. Daar waren ongeveer 125 lectoren, onderzoekers en andere collega's samengebracht onder de vlag van de drie ZHIA-thema's: gezondheid, zorg & welzijn; duurzaamheid; AI & data science. Het voorzitterschap van ZHIA is volgens afspraak per 1 januari 2025 overgedragen van De Haagse aan Hogeschool Leiden, maar De Haagse Hogeschool blijft uiteraard onderdeel van het netwerk om haar eigen onderzoeksprofiel en identiteit als kennisinstelling te versterken.

Daarnaast zetten we ons in om internationale, landelijke en regionale kansen op het gebied van onderwijs en onderzoek te signaleren en te agenderen. De Haagse heeft een leidende rol gespeeld in de totstandkoming van het regioplan voor Project Beethoven. Daarmee is voor Zuid-Holland in totaal € 43 miljoen vanuit het Rijk gereserveerd voor inspanningen om meer technici op te leiden in de microchipsector. Tegelijkertijd zijn we met onze partners in overleg over nieuwe initiatieven zoals The Hague Applied AI Campus (HAAI).

Positionering in internationale netwerken

De Haagse heeft zich in 2024 verder gepositioneerd in de verschillende internationale netwerken, waarvan de hogeschool lid is geworden. Zo zijn de zichtbaarheid en de impact van The Hague Network vergroot in verschillende lagen van de organisatie. Ook het feit dat De Haagse associate partner is van de in 2024 gefinancierde European University Alliance UNINOVIS zorgt voor concrete kansen voor onze docenten en onderzoekers. Zo zijn er in 2024 vier Europese onderzoeksvoorstellen geïnitieerd met UNINOVIS. Ook het lidmaatschap van het Start For Future-coöperatief (SFF) zorgt voor kansen. Hier ligt de nadruk op ondernemerschap. De eerste studenten en coaches vanuit De Haagse hebben meegedaan aan het LEARN-onderwijsprogramma. Ook hier zijn Europese onderzoeksvoorstellen geïnitieerd. Daarnaast versterkt SFF het lokale ecosysteem, omdat dit coöperatief de gemeente, Yes!Delft, PLNT Leiden, Unknown, ROC Mondriaan en anderen bij elkaar brengt.

Het lidmaatschap van De Haagse van het NL Knowledge House Indonesia heeft geleid tot succesvolle living lab-bijdragen aan de Week of Indonesian Netherlands Education & Research (WINNER), tot een actieve samenwerking tussen HHS-faculteiten en Indonesische instellingen en tot een door RVO gefinancierde pilot op het gebied van energy efficient buildings.

UASNL bevindt zich in een doorstartfase. Na het vertrek van de Liaison Officer in Brussel eind 2023 heeft een team van De Haagse de functie ad interim ingevuld. De Haagse vervult daarnaast ook het vicevoorzitterschap van UASNL, met in de portefeuille public affairs/lobby. Dit heeft De Haagse een stevige plek gegeven binnen UASNL in 2024. Met twee extra leden erbij zijn er inmiddels 22 Nederlandse hogescholen die samen werken om hun Europese onderzoeksprofiel te versterken. Vanuit het Haagse Werkpakket zijn inmiddels gesprekken gevoerd met verschillende kenniscoördinatoren werkzaam in de Tweede Kamer. Dit draagt bij aan de positionering van De Haagse en aan die van toegepast onderzoek (en UASNL) in het algemeen. Een delegatie van Regieorgaan SIA en NWO bezocht De Haagse Hogeschool begin juli om van gedachten te wisselen over de internationale dimensies en ambities in het praktijkgericht onderzoek en hoe De Haagse dit agendeert in beleid en onderzoek. Een belangrijk gespreksonderwerp was de pilot Richting Europa.

Talentplan Beethoven

De Haagse heeft in 2024 met de TUDelft, InHolland en ROC Mondriaan het Regioplan Beethoven Zuid-Holland Delft opgesteld. De kern van het plan is de ambitie om duizend extra techniekstudenten op te leiden en nog eens duizend werknemers om- en bij te scholen tot 2030. Het bedrag dat de regio Delft toegezegd is, wordt ingezet om ons onderwijsaanbod op techniek en ICT een impuls te geven. In het najaar is gestart met drie actielijnen:

- gezamenlijke semicon-labfaciliteiten, met een speciale onderwijscleanroom in Delft;
- een gerichte uitbreiding van het onderwijs, met
 - extra budget voor twee goedgekeurde nieuwe opleidingen (Engelstalige bachelor ICT en Electrical and Electronic Engineering);
 - een nieuwe semicon-leerlijn in onze master Next Level Engineering;
 - een verkenning of we kunnen komen tot een invulling van een hbo-wo techniekpropedeuse;
- een schaa sprong in leven lang ontwikkelen (LLO), met een semicon learning point waar cursusaanbod gekoppeld wordt aan de vraag uit het microchipwerkveld.

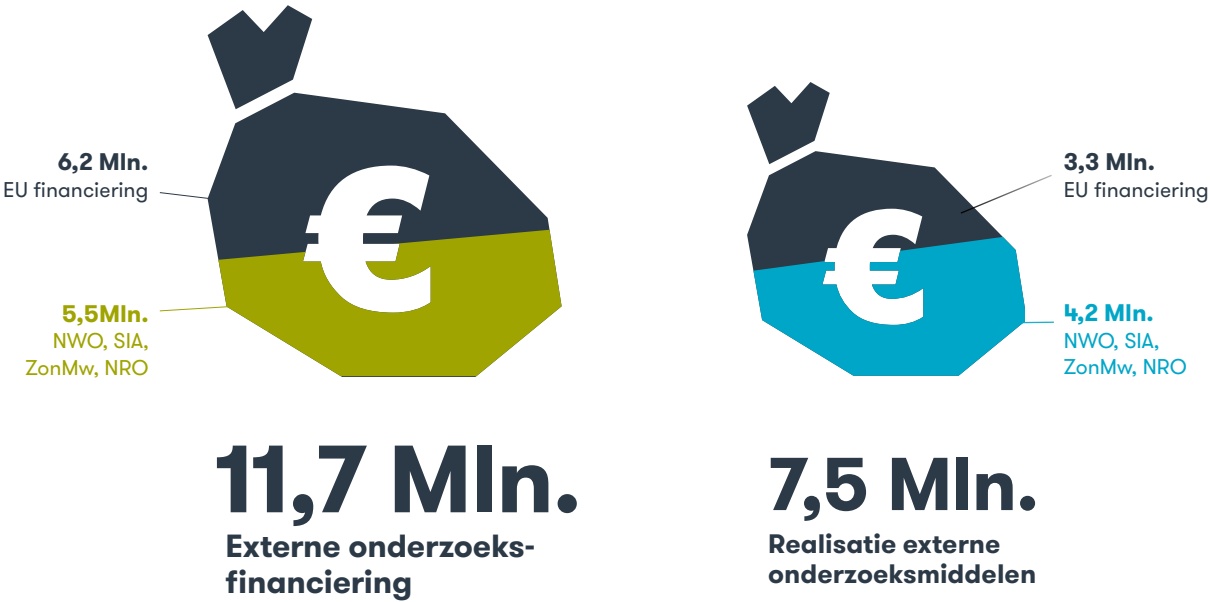
Hague Applied AI Campus (HAAI)

In 2024 is gewerkt aan de versterking van een IT-campus regio Den Haag, rond het thema Applied AI. Het traject is afgestemd op de uitwerking van het Project Beethoven. Het concept van een HAAI Campus heeft bestuurlijk commitment gekregen vanuit De Haagse, ROC Mondriaan en Universiteit Leiden, waarbij de eerste stap is om een gezamenlijk LLO-aanbod te bieden. De inzet is bij te dragen aan de maatschappelijke opgave dat iedereen moet kunnen/leren werken met AI.

Daarnaast is er beperkte concrete actie ondernomen om ervoor te zorgen dat instellingen die met ons willen samenwerken gemakkelijk de juiste (digitale) route binnen de organisatie vinden. Daarbij heeft geholpen dat we bij enkele Centers of Expertise werken met business developers of liasons namens De Haagse, bijvoorbeeld richting het Westland.

Subsidies en overige externe inkomsten voor onderzoek

In 2024 heeft De Haagse Hogeschool circa € 11,7 miljoen aan meerjarige externe onderzoeksfinanciering verworven. Hiervan is € 5,5 miljoen afkomstig uit de tweede geldstroom, met bijdragen van NWO, SIA, ZonMw en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). De verworven derde geldstroom bedroeg € 6,2 miljoen, met een groeiend aandeel EU-financiering. In 2024 bedroeg de realisatie van externe onderzoeksmiddelen € 7,5 miljoen, met € 4,2 miljoen uit de tweede geldstroom en € 3,3 miljoen uit de derde geldstroom. Met externe financiering uit de tweede en derde geldstroom kan De Haagse Hogeschool haar wetenschappelijke en maatschappelijke impact verder vergroten. Het stelt onderzoekers onder andere in staat om proof-of-concepts te ontwikkelen en te testen, de onderzoekscapaciteit uit te breiden, apparatuur aan te schaffen en kennis te delen. Hierdoor wordt de positie van de hogeschool als kennisinstelling versterkt en geeft het een impuls aan de samenwerking met het bedrijfsleven, andere kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties.



2.3 Duurzame en rechtvaardige wereld

De Haagse Hogeschool streeft naar een toekomst waarin duurzaamheid en rechtvaardigheid fundamenteel verankerd zijn in ons onderwijs, ons onderzoek, onze gebouwen, onze bedrijfsvoering en ons gedrag. Dit doen we aan de hand van onderstaande speerpunten.



- **Klimaatneutrale toekomst en circulaire economie**
We werken aan een klimaatneutrale en circulaire campus. Door deze transities verrijken we ons onderwijs en onderzoek.
- **Transitiemakers in een verbonden wereld**
We leiden studenten op om bij te dragen aan toekomstbestendige systeemveranderingen.
- **Een veerkrachtige en actieve community voor een duurzame en rechtvaardige transitie**
We bevorderen de actieve betrokkenheid van studenten, medewerkers en externe partners in betekenisvolle initiatieven.

Deze speerpunten weerspiegelen onze visie op duurzaamheid en rechtvaardigheid. We kiezen we ervoor om ESG-rapportages (Environmental, Social, Governance) integraal op te nemen in onze verslaglegging, als onderdeel van ons commitment aan duurzaamheid en verantwoord bestuur.

Klimaatneutrale toekomst en circulaire bedrijfsvoering

De Haagse Hogeschool heeft belangrijke stappen gezet richting een duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering. Het actieplan Zero Waste en het actieplan Zero Emission, met als tussenfase Paris Proof, zijn opgeleverd. Dit biedt een duidelijke routekaart naar een klimaatneutrale en afvalvrije organisatie. Afgelopen periode heeft De Haagse Hogeschool diverse maatregelen getroffen die hierin bijdragen, zoals ledverlichting, energiezuinige luchtbehandelingskasten en dakisolatie. In 2024 is de hoeveelheid restafval van De Haagse gedaald naar 35 procent (in 2023 was er een daling van 46 procent). Dat hebben we gerealiseerd door een betere afvalscheiding en door hergebruik (bouwmaterialen en meubels). Bij de omslag die De Haagse wil realiseren, werkt de Dienst FZ&IT samen met lectoraten en opleidingen. Zo worden het gebouw en de organisatie ook als rijke leer- en onderzoeksomgevingen benut en dragen we ook weer via kennis bij aan de transitie naar duurzaamheid.

In 2024 is beleid vastgesteld op het gebied van watermanagement, biodiversiteit en inkoop ('Inkopen met Impact'). Dit beleid biedt handvatten voor een meer duurzame en inclusieve bedrijfsvoering. Daarnaast passen we actief circulaire inkoopprincipes toe, met een focus op duurzame en hernieuwbare materialen. Dit draagt bij aan een verantwoorde en milieuvriendelijke bedrijfsvoering. Onze externe cateringdiensten hebben stappen gezet richting duurzaamheid door het aanbod voor 80 procent uit plantaardige eiwitten te laten bestaan vanaf 2025 en door voedselverspilling te verminderen met behulp van initiatieven zoals Too Good to Go en Winnow-monitoringssystemen.

Kansengelijkheid in sollicitatieprocedures blijft een speerpunt. Dit beleid wordt onverminderd voortgezet. Er is extra aandacht voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals participatiemedewerkers. In totaal werkten in december 2024 42 medewerkers uit de doelgroep 'participatie' bij De Haagse. Hiervan heeft 90 procent een vaste

aanstelling. De doelstelling voor 2024 was 50,6 fte. Daarvan is 32 fte gerealiseerd. Door de krimp en het afnemen van vacatures ligt de focus vanaf 2024 meer op interne mobiliteit van medewerkers binnen De Haagse.

Het nieuwe duurzame reisbeleid is succesvol geïmplementeerd. Inmiddels reist 51,4 procent van de medewerkers met het OV. Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd om duurzame keuzes te maken via hun arbeidsvoorwaarden en arbeidsovereenkomsten, zoals de OV-vergoeding. Verder is in het declaratiereglement opgenomen dat zakelijke reizen met een afstand korter dan 800 kilometer en/of een reistijd korter dan 8 uur alleen nog per trein worden afgelegd. Vanaf 1 juli 2024 houden we ons aan de wettelijke plicht om jaarlijks het reisgedrag van onze medewerkers (van huis naar het werk v.v. en zakelijk) te registreren. Zo willen we de CO2-uitstoot per afgelegde kilometer monitoren. Met een enquête hebben we onze medewerkers hierop bevraagd. Vóór 1 juli 2025 moeten deze gegevens worden ingeleverd bij de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO). De Haagse heeft in de SustainaBul-ranking wisselende posities bekleed. In 2022 stond De Haagse op de 20e plaats. In 2023 op de 15e plaats met 224,5 punten uit 360. In 2024 is De Haagse gezakt naar een 21e plaats, maar met een stijging in punten: 243,75 punten. Dat heeft voor een deel te maken met andere wo- en hbo-instellingen die in aantal punten stijgen, en een verandering in de meetmethode om meer ambitie te stimuleren. Met name in de bedrijfsvoering valt winst te behalen volgens SustainaBul. Uit onze eigen analyse is vervolgens naar voren gekomen dat we de mooie ontwikkelingen beter moeten delen en zichtbaar moeten maken.

Vanuit het onderwijs zijn er verschillende initiatieven. Zo heeft De Haagse in samenwerking met Footprinters een nulmeting uitgevoerd om de CO2-voetafdruk te bepalen. Met de focus op scope 1- en scope 2-emissies vinden er onderzoeken plaats in living labs over energiebesparing door slim softwaregebruik en door het verminderen van onnodige cloudopslag. We zijn tevens penvoerder van het Europees onderzoeksproject "Educational Positive Energy District (EDUPED)" onder het programma Driving Urban Transitions Positive Energy Districts (DUT PED) met als casestudie De Haagse Hogeschool/campus als drijver voor de PED-transitie in Laakhaven. De opleiding Facility Management heeft de circulaire bedrijfsvoering en duurzame huisvesting van De Haagse verder geïntegreerd in het curriculum. In 2024 organiseerde De Haagse Hogeschool voor de vierde keer een succesvolle Circular Minor & Hackathon, waarbij studenten samen met bedrijven circulaire businessmodellen ontwikkelden en innovatieve oplossingen bedachten voor maatschappelijke en technologische transitie.

Transitiemakers in een verbonden wereld

Om de onderwijsvisie te realiseren, hebben we in het verslagjaar een aantal hogeschoolbrede activiteiten ontplooid. Zo staat in elk onderwijsprogramma de transitie naar een duurzame en rechtvaardige wereld centraal. Voor onze studenten betekent dit dat wij hun de kennis, vaardigheden en handvatten voor leiderschap aanbieden waarmee zij in staat zijn om betekenisvolle bijdrage te leveren aan de huidige en toekomstige transitie. In 2024 is een kansen- en situatieanalyse gestart met als doel een nulmeting de doen en om te kijken waar opleidingen staan als het gaat om de integratie van duurzaamheid en rechtvaardigheid in hun curricula. Ook worden leeruitkomsten geformuleerd, met integrale aandacht voor deze thema's. Naast de hogeschoolbrede activiteiten ter realisatie van de onderwijsvisie verdienen enkele specifieke mijlpalen aandacht.

- De faculteit Gezondheid, voeding en Sport heeft in 2024 een nulmeting uitgevoerd om de huidige duurzaamheidsprestaties van de drie belangrijkste pijlers binnen de faculteit te bepalen: bedrijfsvoering, lectoraten en onderwijs. Hieruit bleek een sterkere focus op sociale duurzaamheid. In 2025 start een werkgroep om aan te geven welke SDG's worden behandeld binnen welke onderwijsprogramma's.
- De ontwikkeling van de cross-sectorale Master Sustainability Transitions bereikte haar hoogtepunt in 2024. Deze opleiding richt zich op het ontsluiten van menselijk potentieel voor transitie en zal professionals opleiden die in staat zijn complexe duurzaamheidsvraagstukken aan te pakken. Het doel is om deze opleiding vanaf september 2025 aan te bieden in voltijd- en deeltijdvorm.
- The Center for Teaching & Learning (CTL) ondersteunt docenten in het integreren van regeneratief onderwijs en sociale duurzaamheid in hun lessen. Dit gebeurt niet alleen via trainingen, maar ook door leerateliers en intervisiesessies, waarin docenten samen onderzoeken hoe ze duurzaamheid op een impactvolle manier kunnen verweven in hun onderwijs. Door middel van praktijkgerichte leergangen leren docenten hoe ze studenten kunnen begeleiden bij complexe transitieprocessen, hoe ze emoties en weerstand rond duurzaamheidskwesties kunnen navigeren, en hoe ze duurzaamheid kunnen koppelen aan rechtvaardigheid en inclusie in de klas.

Vanuit onderzoek verweven we deze thema's in de doorontwikkeling van het onderwijs.

- Het Centre of Expertise Global & Inclusive Learning heeft onderzoek uitgevoerd naar de sociale impact van duurzaamheidsbeleid en de rol van inclusie in transitieprocessen. Dit onderzoek informeert zowel het onderwijs als de beleidsvorming binnen De Haagse Hogeschool.
- Interdisciplinaire projecten: studenten en onderzoekers werken samen in interdisciplinaire projecten die zich richten op duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid, wat leidt tot innovatieve oplossingen en een versterkte verbinding tussen theorie en praktijk.
- Onderzoek naar duurzaamheidstransities door middel van docentprofessionalisering. Het programma vormt de basis voor een meerjarige onderzoeksinfrastructuur die zich richt op de identificatie, ontwikkeling en inzet van de competenties, waarmee (toekomstige) professionals aan duurzaamheidstransities kunnen en willen bijdragen. Dit onderzoek is onder begeleiding van de Centres of Expertise Mission Zero en Global & Inclusive Learning.
- Samen met onder andere de opleiding Pedagogiek ontwikkelen de onderzoekers van Centres of Expertise Mission Zero en Global & Inclusive Learning een duurzaam handboek pedagogiek. Dit onderzoeksproject richt zich op de ontwikkeling van onderwijsmateriaal dat ecocentrisch onderwijs bevordert. Het boek verzamelt kennis, praktijkvoorbeelden en pedagogische werkvormen, gericht op duurzame ontwikkeling in onderwijs en ecocentrische pedagogiek.

Een veerkrachtige en actieve community voor een duurzame en rechtvaardige transitie

De transitieopgaven brengen diverse gemeenschappen bij elkaar. Zo is de Green Office in 2024 officieel opgericht. De studenten die hierin actief zijn, spelen een sleutelrol in het uitrollen van concrete acties en het vergroten van bewustwording rondom duurzaamheid binnen de organisatie. Er is vanuit de nulmeting van de werkgroep Zero Emissions 2040 een community van medewerkers gestart die actief bijdragen aan maatregelen voor de klimaattransitie. Student communities, medezeggenschap en medewerkers werken samen bijvoorbeeld als het gaat om het thema 'transitie naar duurzaamheid' uit de kennisagenda.

2.4 Een inclusieve community

We stellen het welzijn van studenten en medewerkers centraal door een inclusieve en ondersteunende community te creëren die saamhorigheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid biedt. Deze ambitie is in 2024 volop in ontwikkeling. Denk daarbij onder meer aan het afgeronde project Studentbegeleiding en de herijking van het Plan van Aanpak Werkdruk.



Welzijn van studenten en medewerkers staat voorop

Studentwelzijn hangt nauw samen met de kwaliteit van begeleiding. Ook al toont tevredenheid over de begeleiding in de NSE een sterke score, toch blijven we inzetten op een verbetering van begeleiding. In de nieuwe onderwijsvisie staat veel over de rol van de docent als begeleider (didacticus) en als coach. Het project Studentbegeleiding heeft in 2024 inzichtelijk gemaakt welke kaders De Haagse heeft vastgesteld op het gebied van studentbegeleiding en wat dit vraagt van docenten en coaches in de dagelijkse praktijk en professionalisering. Het project heeft gezorgd voor:

- een narratief: een helder verhaal over wat de student kan verwachten van De Haagse;
- een overzicht van de kaders: een samenvatting van het beleid en de visie van De Haagse op studentbegeleiding en -coaching en aanverwante onderwerpen als zorgplicht, studeren met een ondersteuningsbehoefte en functieprofielen;
- een zelfscan: hiermee kan de opleiding bepalen waar zij staat ten opzichte van de kaders.

Om het studentwelzijn blijvend te verbeteren, werken we via de volgende lijnen:

- de versterking van de 'sense of belonging';
- de verbetering van de informatievoorziening;
- de verdere professionalisering van de begeleidingsketen.

Het welzijn van studenten wordt dan ook verder ondersteund door initiatieven zoals de Coke Show (een interactieve theatervoorstelling over excessief roken, drinken van alcohol en drugsgebruik onder jongeren), het Study Buddy-programma (platform ter bevordering van het ontwikkelen en professionaliseren van peersupport binnen onze opleidingen), evenementen en de Wellbees. De kracht van Wellbees ligt in hun student-tot-studentbenadering: dankzij hun eigen ervaringen en toegankelijkheid konden zij medestudenten laagdrempelig ondersteunen. Ze bouwden structurele samenwerkingen op en zijn aanwezig bij evenementen zoals de introductieweek en de Wellbeing Week. De Wellbees gaven dertig Wellbee-lessen over mentaal welzijn en het ondersteuningsaanbod tijdens SLB-lessen binnen verschillende opleidingen. De Wellbee Corner groeide uit tot een centrale ontmoetingsplek met allerlei activiteiten, en met de Wellbees Buzz Out gingen ze spelenderwijs het gesprek over welzijn aan. Daarnaast zijn ter versterking van de informatievoorziening initiatieven gestart via campagnes, websites en infographics.

De Haagse zet in op het professionaliseren van studentcoaches en begeleiders die voldoen aan een aantal eigenschappen; bereikbaar, beschikbaar, bekend en bekwaam. Dit heeft vorm gekregen door bijvoorbeeld workshops, intervisiebijeenkomsten met docententeams en het ontwikkelen van tools. De bestaande voorzieningen zoals het decanaat en de studentpsychologen blijven actief en daarmee nauw betrokken bij de studenten. Enkele opvallendheden en aandachtspunten uit 2024:

- Ondanks dat er sprake is van een 'regulier cohort' (niet zijnde corona-cohort) blijft het aantal aanmeldingen bij decanen en psychologen stijgen.
- Onder de studenten die zich aanmelden voor een individueel begeleidingstraject zijn de eerstejaarsstudenten veruit in de meerderheid met 40 procent.
- Het aantal aanmeldingen van internationale studenten is nog steeds erg hoog.
- De complexiteit en ernst van de casuïstiek blijven toenemen en blijven ook divers. Het decanaat ziet nog geen daling in de mentale problemen bij studenten.

Er is verminderde belangstelling van studenten voor de door de begeleidingsketen georganiseerde groepsgerichte trainingen. Dit houdt waarschijnlijk verband met de tendens van vermijdende coping van studenten.

Uitkomsten uit de begeleidingsketen van studenten worden ook gebruikt om het opleidingsaanbod voor docenten verder te ontwikkelen. Een onderdeel van de ontwikkelplannen zal zijn dat alle docenten die studenten coachen, moeten functioneren op advanced niveau in de rol van de docent als coach. Dit is conform het (nieuwe) professionaliseringsplan van De Haagse en de docentprofielen.

Voor medewerkers wordt ingezet op het verminderen van werkdruk en het verhogen van werkgeluk. Medewerkers die zich gesteund voelen in hun welzijn en ontwikkeling zijn doorgaans meer tevreden over hun werk en meer betrokken bij de organisatie. Dit vertaalt zich in een positief werkklimaat en een cultuur waarin kwaliteit, leren en innoveren centraal staan. Het Plan van Aanpak Werkdruk wordt herijkt. Het sluit aan bij de cao-richtlijnen en ondersteunt medewerkers en leidinggevendenden bij het verlagen van de ervaren werkdruk. Tegelijkertijd wordt ziekteverzuim actief gemonitord en aangepakt door een verbeterde samenwerking met de arbodienst, kortere wachttijden en gerichte ondersteuning voor leidinggevendenden. Het Healthy@HHs-programma stimuleert een gezondere leefstijl onder studenten en medewerkers met een duurzamer en inclusiever voedingsaanbod, sportfaciliteiten en initiatieven om beroepsgerelateerde aandoeningen bij studenten te voorkomen. Het hybride werkplekbeleid is verder uitgerold en wordt continu verbeterd om een gezonde werk-privébalans te faciliteren.

Inclusieve cultuur

De Haagse Hogeschool streeft naar een inclusieve cultuur door actief uitsluiting tegen te gaan, diversiteit te waarderen en barrières voor studenten en medewerkers te identificeren en weg te nemen. Aan deze ambitie wordt beleidsmatig consequent gewerkt. We brengen versnelling, verbinding en versterking in de uitvoering aan via het programma Sociale Veiligheid en Inclusie.

Intensivering van het inclusiebeleid

In het afgelopen jaar hebben we belangrijke stappen gezet in de uitvoering van ons inclusiebeleid, met een sterke focus op verbondenheid, participatie en sociale veiligheid (zie ook paragraaf 5.2). Door middel van gerichte initiatieven en structurele verbeteringen werken we aan een inclusieve omgeving waar studenten en medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelen.

Verbondenheid en participatie

De Inclusion Office bevordert een inclusief leer- en werkklimaat voor onze medewerkers. Wij zetten ons actief in voor een inclusieve community. We zetten diverse medewerkersnetwerken op die bijdragen aan verbinding en gelijkwaardigheid binnen de organisatie. Deze netwerken, zoals het LHBTI-netwerk en het neurodiversiteitnetwerk, bieden ruimte voor ontmoeting, onderlinge steun en het delen van ervaringen. In 2024 kwamen de netwerken meerdere keren samen om thema’s als bewustwording, toegankelijkheid en sociale veiligheid te bespreken.

Daarnaast organiseren we het hele jaar door betekenisvolle evenementen zoals Black History Month in samenwerking met studentenvereniging Tribez, Internationale Vrouwendag in samenwerking met het Vrouwennetwerk, de Dag tegen Racisme en Discriminatie in samenwerking met het Centre of Expertise GIL, een iftar, Cultural Diversity Day in samenwerking met de Hogeschoolraad, Neurodiversity Day, Ketí Koti en Paarse Vrijdag. Ook hebben wij de Diversity Week groot gevierd en aandacht besteed aan de bewustwording over diverse onderwerpen zoals discriminatie, LHBTI, vrouwen, neurodiversiteit en inclusief onderwijs. Verder is middels een workshop naar aanleiding van het VN-verdrag Handicap onder studenten en medewerkers geïnventariseerd wat nodig is op het gebied van toegankelijkheid en onderwijsondersteuning. Deze inventarisatie is het startpunt voor verder onderzoek over beide onderwerpen. Genoemde evenementen spelen een belangrijke rol in het vergroten van bewustwording en het versterken van een inclusieve cultuur binnen De Haagse Hogeschool. Tot slot is er beleid vastgesteld om bij het plannen van toetsen rekening te houden met bijzondere feestdagen. Dit draagt bij aan een inclusieve leeromgeving, waarin studenten de ruimte krijgen om zowel hun academische verplichtingen als hun culturele en religieuze tradities te respecteren.

Een stage is, naast een belangrijk onderdeel van het curriculum, ook een kennismaking met de arbeidsmarkt. Discriminatie mag hier nooit een knelpunt vormen. De Haagse Hogeschool werkt, vanuit het Haagse Manifest Gelijke Stagekansen en de ambitie in het instellingsplan, aan een inclusieve cultuur en aan het wegnemen van bottlenecks voor studenten die problemen ervaren bij het vinden van een stageplaats en die daarbij extra ondersteuning nodig hebben. Het afgelopen jaar hebben stagecoördinatoren en studenten intensief gewerkt aan een handelingskader, dat voortbouwt op bestaande initiatieven.

Dialoog en samenwerking

Als onderdeel van de Werkgroep Kennisdeling Grootstedelijke Vraagstukken Randstad-hogescholen hebben we een R6-evenement georganiseerd met als thema ‘studentsucces in een wereld vol spanningen’. Dit evenement richtte zich op het bevorderen van studentsucces door dialogen waarin hoofd, hart en handen centraal staan. Het evenement bestond uit zeven workshops en een keynote over de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en inclusief onderwijs. Het evenement bood een platform voor het delen van best practices en het uitwisselen van ideeën over het bevorderen van studentsucces in een uitdagende maatschappelijke context. Het trok tweehonderd bezoekers, wat de grote belangstelling voor het thema en de relevantie van recente politieke ontwikkelingen onderstreept. Daarnaast zijn verschillende hogeschoolbrede dialoogsessies georganiseerd over maatschappelijke gebeurtenissen, waarbij studenten en medewerkers in gesprek gingen over actuele thema’s die impact hebben op onze gemeenschap. Deze sessies droegen bij aan bewustwording, onderling begrip en een inclusievere leer- en werkomgeving.

Professionalisering

Inclusie is ook als vast onderdeel opgenomen in de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), waarmee docenten worden ondersteund in het ontwikkelen van vaardigheden voor inclusief lesgeven. Dit helpt hen om rekening te houden

met diversiteit in de klas en bij te dragen aan een veilige en toegankelijke leeromgeving. Deze initiatieven vergroten niet alleen de bewustwording rondom inclusie en diversiteit, maar creëren ook ruimte voor dialoog en ontmoeting. Zo bouwen we samen aan een cultuur waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

Met onze traineeprogramma’s zijn talentvolle docenten met diverse achtergronden opgeleid. Dit draagt bij aan een inclusiever studie- en werkklimaat. De trainees volgden de opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, investeerden in persoonlijk leiderschap en samenwerking, leerden van elkaar, verdiepten zich in de ambities van het instellingsplan en bouwden een stevig netwerk. Dat samen leren ging gepaard met begeleiding binnen de opleiding en binnen het traineeprogramma. Dit versterkte de binding van de traineegroep met De Haagse community. In 2024 is het derde en voorlopig laatste traineeprogramma afgerond. In 2024 hebben van de laatste groep vijf van de tien trainees een vaste aanstelling gekregen. Als gevolg van het krimpend kader waren dat er minder dan voorgaande jaren. De andere vijf trainees hebben elders een nieuwe werkplek gevonden.

Het Inclusion Office en Global Educators Lab hebben daarnaast diverse masterclasses over inclusief onderwijs verzorgd en bijgedragen aan *inspiratiesessies* van het Centrum voor Teaching and Learning (CTL). Het samenbrengen en samenwerken middels een CTL draagt bij aan het professionaliseringsaanbod van De Haagse Hogeschool en verbetert de algehele onderwijskwaliteit.

In dit hoofdstuk stonden we stil bij de ambities, beleidsprioriteiten en activiteiten die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen uit het Instellingsplan. Om de voortgang en effectiviteit van de uitvoering beter te kunnen volgen en gericht te kunnen bijsturen, zijn aan de beleidsprioriteiten kernprestatie-indicatoren (KPI’s) gekoppeld. De realisatie van deze KPI’s is hieronder weergegeven. Een nadere toelichting per thema is opgenomen in de bijbehorende paragrafen van het Instellingsplan. Gedurende de looptijd van het Instellingsplan worden de KPI’s hogeschoolbreed gemonitord. In de jaarplannen van faculteiten, diensten en centres of expertise wordt minimaal over deze KPI’s gerapporteerd.

Kern KPI’s 2024

■ streefwaarde ■ realisatie

Algemene tevredenheid studenten



Inverdiencapaciteit



% uitval in het eerste jaar



score SustainaBul



Conversieratio



studentscore voor Inclusieve community 0-meting



Marktaandeel

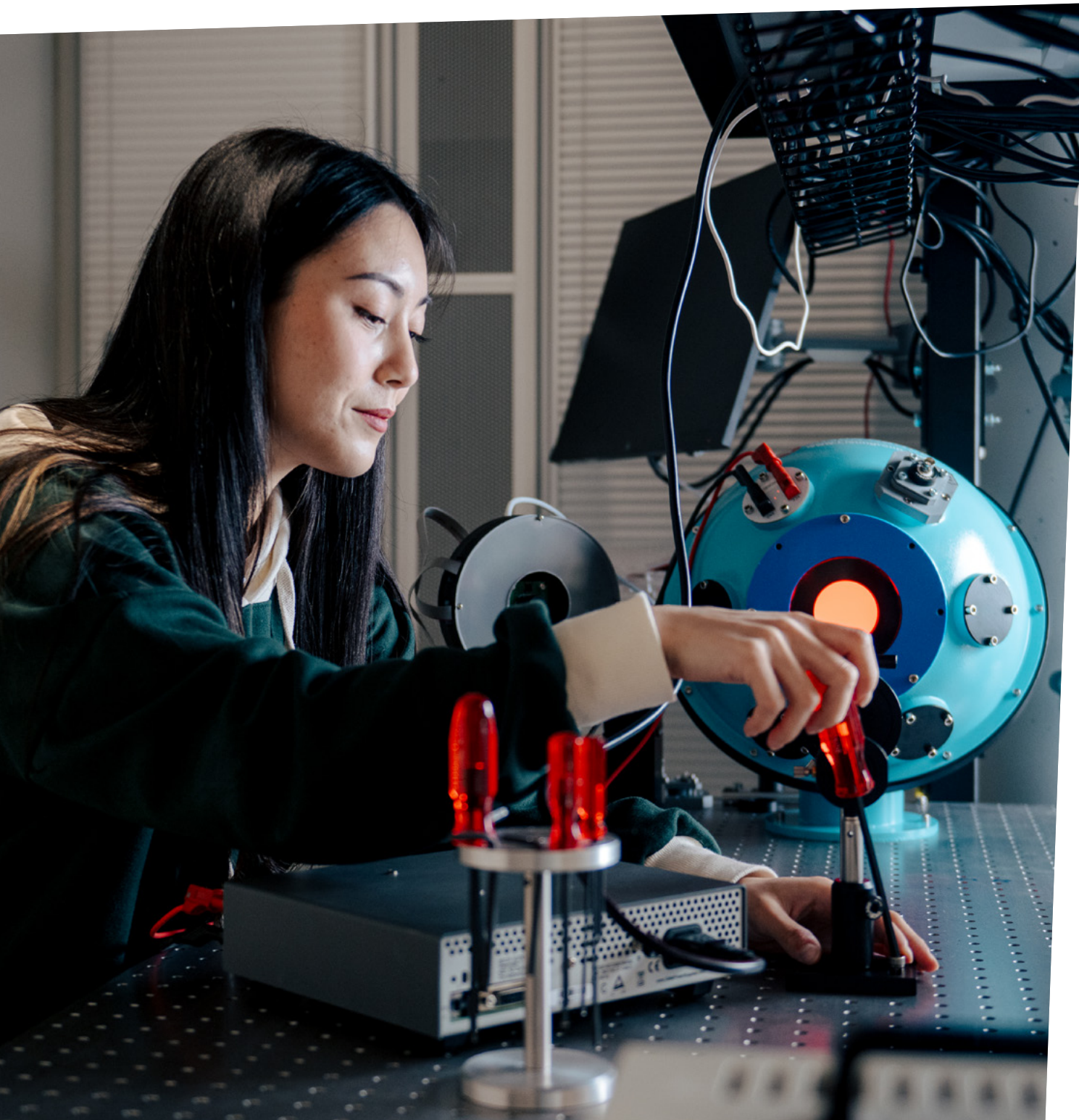


eNPS van medewerkers



Hoofdstuk 3

Onderwijs en Onderzoek



3.1 Onderwijs- en lectoraatsportfolio

Onderwijsassortiment

De Haagse Hogeschool is een instelling met een breed portfolio, die inclusie en toegankelijkheid van groot belang vindt. Dat zetten wij kracht bij, door het portfolio gericht aan te vullen en te versterken. Dit doen we veelal in samenwerking met andere instellingen, in lijn met de visie van de Vereniging Hogescholen om gezamenlijk en gericht het portfolio van hbo-opleidingen te ontwikkelen. We passen ons onderwijsassortiment regelmatig aan om tegemoet te komen aan ontwikkelingen in de studenten- en arbeidsmarkt. Zowel de ontwikkeling van ons eigen portfolio als de ontwikkeling van LLO-onderwijs maakt onderdeel uit van de uitvoeringsagenda van ons instellingsplan. In 2024 kreeg dit vooral aandacht door de geplande uitbreiding van ons masterportfolio. Alle vijf cross-sectorale masters die De Haagse mede ontwikkelt, kwamen door de macrodoelmatigheidstoets. Zodra deze zijn geaccrediteerd, starten deze opleidingen volgens planning uiterlijk in september 2026. Daarnaast ontwikkelen we nóg een aantal masters, bijvoorbeeld de joint degree Publieke Inkoop, waaraan ook een lectoraat Publieke Inkoop is gekoppeld.

In september 2024 zijn twee opleidingen gestart: de Ad Technische Bedrijfskunde (deeltijd) en de Ad Social Work (deeltijd & dual). Ook zijn er zes nieuwe opleidingsvarianten bijgekomen: de ad E-commerce (voltijd en dual), HBO-ICT (3-jarige variant), ad en bachelor Finance & Control (beide dual), ORM (dual) en Commerciële Economie (dual). Deze opleidingen dragen bij aan ons brede profiel en helpen ons invulling geven aan onze maatschappelijke opgave.

Bovendien bouwen we door de ontvangen subsidiemiddelen in het kader van het Talentplan Beethoven ook aan nieuwe opleidingen in het technische domein, die ons helpen in te spelen op deze tekortsector op de arbeidsmarkt. Dit betreft bijvoorbeeld het ontwikkelen van een microchip technology track binnen de RIO-code van de nieuw te starten masteropleiding Next Level Engineering (start in 2025). Ook ontwikkelen we een nieuwe hbo-wo techniekpropedeuse in samenwerking met de TU Delft en zetten we Engelstalige varianten van bestaande opleidingen in de markt, om in te spelen op de arbeidsmarktvraag. In samenwerking met de Hogeschool Rotterdam werken we ook aan Ad's in het techniekdomein.

Onderwijskundige labs

Om belangrijke ontwikkelingen in het onderwijs te ondersteunen, bieden we via onze 'teaching and learning labs' waardevol onderwijskundig advies. Het Toetslab richt zich op de kwaliteit en de ontwikkeling van toetsing, terwijl het Taallab focust op taalbewust onderwijs binnen de faculteiten. Het Begeleidings- en Coachingslab helpt bij studentenbegeleiding en het Blended Learning Lab ondersteunt blended onderwijs. In 2024 hebben we onder andere veel aandacht besteed aan de snelle opkomst van AI in het onderwijs. De Toolbox die door het Toetslab is ontwikkeld, vond gretig aftrek – niet alleen binnen De Haagse Hogeschool, maar ook daarbuiten. De AI Hub helpt docenten en andere collega's om een weg te vinden in het omgaan met AI, en zorgt ervoor dat we oog houden voor de snel opvolgende ontwikkelingen in dit domein.

Lectoraatsportfolio

We ontwikkelen verder naar een kennisinstelling met een herkenbaar profiel, waar onderzoek, onderwijs en externe partners samenwerken aan maatschappelijke impact. De Haagse Hogeschool richt zich in de Kennisagenda 'Samenwerken aan transities' op drie overkoepelende thema's: rechtvaardig samenleven, transitie naar duurzaamheid en digitale toekomst. In 2024 hebben onze lectoraten de eerste stappen gezet om gericht te investeren in de ontwikkeling van deze thema's. Het doel van de kennisagenda is om met ons onderzoek en onderwijs nog meer impact te maken op de samenleving.

Er zijn zes Centres of Expertise binnen De Haagse Hogeschool: Health Innovation, Governance of Urban Transitions, Global and Inclusive Learning, Mission Zero, Cyber Security, en Digital Operations and Finance, waarover eind 2024 39 lectoraten verdeeld waren. In 2024 hebben we kritisch gekeken naar de ontwikkeling van ons lectoraatsportfolio. In gesprek met lectoraten, faculteiten en diensten heeft het College van Bestuur het lectoraatsportfolio vastgesteld. Hierin besloten we om te investeren in de doorontwikkeling van het Center of Expertise Cyber Security, door hierin twee nieuwe lectoraten op te gaan bouwen. Het is de intentie dat deze lectoraten in 2025 van start zullen gaan. Het Center of Expertise Global and Inclusive Learning is bezig om zijn opdracht en rol voor het onderwijs, de samenleving en het onderzoek binnen onze instelling nader te definiëren.

In de komende jaren zullen we het lectoraatsportfolio blijven evalueren en bijsturen, om het onderzoek effectief en relevant te laten zijn voor onderwijs, onderzoek en maatschappij. Daarbij kijken we gericht naar de mogelijkheden om de lectoraten robuuster te maken, om ze nog beter te laten bijdragen aan de kwaliteit van ons onderzoek en om ze krachtig te positioneren, waardoor we beter hun maatschappelijke meerwaarde kunnen laten zien en subsidies voor nieuw onderzoek in de wacht kunnen slepen. De drie thema's van de kennisagenda helpen daarin om koers te houden.

3.2 Instroom, marktaandeel en conversieratio

De Haagse Hogeschool zag in 2024 (week 42), in lijn met de brede demografische ontwikkeling een lichte daling in het aantal inschrijvingen in vergelijking met het jaar daarvoor. In totaal schreven 7.384 studenten zich in, 139 studenten minder dan in 2023. Hiermee kwam het marktaandeel van De Haagse Hogeschool in de R6 uit op 13,7 procent. Ook bij andere instellingen daalden de inschrijvingen en daarmee is ons marktaandeel gelijk gebleven ten opzichte van 2023.

In 2024 behaalde De Haagse Hogeschool een conversiepercentage van 34,8 procent. Dit betekent dat 34,8 procent van de studietoekers die zich hebben aangemeld voor een opleiding zich daadwerkelijk ook hebben ingeschreven voor die opleiding. Dit conversiepercentage lag lager dan in 2023 (35,4 procent).

Het conversiepercentage van De Haagse Hogeschool is lager dan het gemiddelde conversiepercentage van de R6-hogescholen. Een belangrijke oorzaak is het relatief grote aandeel internationale studenten. In deze groep is de conversie aanmerkelijk lager dan bij Nederlandse studenten. Het conversiepercentage voor internationale studenten bij De Haagse Hogeschool is hierin met 1,1 procent gestegen naar 17,6 procent, terwijl dit percentage voor Nederlandse studenten met 1,2 procent is gedaald naar 45,6 procent. Voor het studiejaar 2024-2025 hebben 341 kandidaten deelgenomen aan de zogenoemde 21+ toets. Van hen zijn 193 geslaagd, en uiteindelijk hebben 171 kandidaten zich daadwerkelijk ingeschreven voor een opleiding aan De Haagse Hogeschool. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2023 (169).

3.3 Onze student

Studentsucces

Wat verstaan we onder studentsucces?

Studentsucces betekent voor ons meer dan alleen het behalen van een diploma. Academisch succes is belangrijk. Daarnaast streven we ernaar onze studenten op te leiden tot kritisch denkende, lerende wereldburgers die zich kunnen aanpassen aan een veranderende maatschappij en bijdragen aan een duurzame toekomst binnen hun werkveld. Dit doen we in nauwe samenwerking met zowel regionale als internationale partners. Onze onderwijsvisie richt zich op de transities in de wereld om ons heen, en de vaardigheden die studenten nodig hebben om hierin succesvol te zijn. Deze vaardigheden staan centraal in de ontwikkeling van ons onderwijs. Bovendien verwerven studenten ook vaardigheden buiten het onderwijs, bijvoorbeeld in de vorm van stages, bestuursfuncties, buitenlandverblijven, maar ook via bijbaantjes en mantelzorg , die bijdragen aan hun persoonlijke en professionele groei.

Analyse van ons onderwijs, behaalde successen en kansengelijkheid

Om te beoordelen hoe succesvol ons onderwijs is, analyseren we verschillende indicatoren. We volgen de uitval in het eerste jaar, het BSA-rendement en het gemiddeld aantal behaalde studiepunten. Daarnaast monitoren we het aantal studenten dat intern switcht naar een andere opleiding, het diplomarendement en de groep studenten die studieovertraging oploopt of langer dan de nominale studieduur over hun opleiding doet. Het lectoraat Learning Technology & Analytics (LTA) doet aanvullend onderzoek naar kansengelijkheid van onze studenten in hun opleiding bij toegang tot de studie, het behalen van hun studie en hun succes op de arbeidsmarkt of in een vervolgstudie.

Trends en analyses

De afgelopen jaren werd het studentsucces in de propedeuse beïnvloed door de coronamaatregelen. Die invloed lijkt dit jaar achter de rug. De uitval na één jaar is inmiddels lager, en het eerstejaarsrendement is hoger dan van het laatste

pre-coronacohort 2018. Na de grote stijging van 37,5 procent in 2021 naar 50,0 procent in 2022, stijgt het eerstejaarsrendement in 2023 verder naar 54,5 procent. De uitval is dit jaar gedaald van 41,2 procent naar 37,7 procent. Hiermee is de uitval lager dan bij het laatste pre-coronacohort 2018.

Anders dan in voorgaande jaren kijken we voor de KPI 'uitval eerste jaar' alleen naar de studenten die zonder propedeusediploma uitvallen bij de opleiding. Tijdens de coronajaren was de uitval relatief laag, doordat studenten geen bindend studieadvies kregen aan het einde van het eerste studiejaar. Het studieadvies aan het einde van het eerste jaar heeft een grote impact op studierendementen en uitval, en raakt ook aan inclusie en onze maatschappelijke opgave als hogeschool. Daarom volgen we de ontwikkelingen op het gebied van het studieadvies nauwgezet. Dit is slechts één voorbeeld van de elementen van studentsucces die we analyseren om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren.

Omdat het onderwijs per opleiding verschilt, is het cruciaal om onderzoek te doen en conclusies te trekken per opleiding. Daarom vindt er continu overleg plaats tussen opleidingen, faculteiten en ondersteunende diensten om resultaten te vertalen naar beter onderwijs en onderzoek. Dit doen we aan de hand van gestandaardiseerde rapportages en dashboards, die inzicht geven in de ontwikkelingen binnen opleidingen en faculteiten, en het geven van onderwijskundig advies waar dat meerwaarde heeft. Zo identificeren we bijvoorbeeld struikelvakken en lokaliseren we andere knelpunten in opleidingen. Het lectoraat LTA doet onderzoek naar instroom, om de samenstelling van cohorten beter te begrijpen, waarmee opleidingen hun begeleiding en onderwijs beter kunnen toespitsen op hun verschillende groepen studenten.

Uit het onderzoek van de lectoraat LTA naar kansengelijkheid is verder gebleken dat er bij 90% van alle bachelor en AD opleidingen aan De Haagse Hogeschool sprake is van kansenongelijkheid in de doorstroom naar het tweede studiejaar (Bakker, 2024). Met name mannen, mbo-studenten en interne switchers hebben onevenredig veel kans om niet door te stromen. Bij de selectieve opleiding Huidtherapie hebben vwo-studenten disproportioneel veel kans om geselecteerd te worden. Opleidingen van de faculteiten BRV en GVS werken op basis van deze inzichten aan verbeteringen van kansengelijkheid . In 2025 gaan we bovendien instellingsbreed in gesprek over het effect van bijvoorbeeld het studieadvies aan het einde van het eerste jaar op kansengelijkheid. Door data en analyses te gebruiken in onderwijs en onderzoek, verbeteren we voorlichting, begeleiding en onderwijs en om het succes van onze studenten te vergroten.

Diplomarendement en interne switchers

Het diplomarendement herinschrijvers (nominaal + 1 jaar, voor vierjarige opleidingen) voor 2019 is gedaald naar 47,3 procent. Voor de instroom van 2015–2018 lag dit rond 58,5 procent. Het aandeel herinschrijvers dat nominaal afstudeert, is voor de instroom gedaald naar 28,9 procent. Voor de instroom 2015-2018 lag dit rond 36 procent. Een daling in het diplomarendement herinschrijvers (instroom 2019) kan gedeeltelijk samenhangen met de uitval na twee jaar als gevolg van uitstel van het bindend studieadvies. Het percentage interne switchers was bij de instroom van 2022 met 8,1 procent vrijwel gelijk aan instroom van 2018 (8,5 procent). In de coronaperiode lag dit logischerwijs wat lager (5,2 procent).

Studenttevredenheid

Nationale Studenten Enquête

De Nationale Studenten Enquête (NSE) 2024 biedt waardevolle inzichten in de prestaties van onze opleidingen. We hebben op basis van de resultaten in 2024 vier thema's geïdentificeerd die hogeschoolbreed aandacht verdienen: Docenten, Toetsing, Uitdaging en inzet, en Internationalisering.

- **Docenten:** Hoewel de meerderheid van de opleidingen sterk scoort op dit thema, zien we een neergaande trend in de waardering voor de inhoudelijke deskundigheid van docenten en hun kennis van de beroepspraktijk. Dit kan te maken hebben met de behoefte aan meer praktijkvoorbeelden en levensechte opdrachten. We willen dit verbeteren door docenten te stimuleren hun praktijkkennis te vergroten via docentstages en door samen met het werkveld projecten te ontwikkelen en uit te voeren.
- **Toetsing:** Ongeveer evenveel opleidingen hebben een sterke als een matige score op dit thema. Om de toetsing te verbeteren, willen we meer proeftoetsen beschikbaar stellen, rubrics en beoordelingsformulieren vooraf delen met studenten, en studenten betrekken bij het ontwerpen van toetsen. Dit zal helpen om de aansluiting tussen leeruitkomsten, onderwijs en toetsing te verbeteren.
- **Uitdaging en inzet:** Dit thema is een verbeterpunt met hoge prioriteit, aangezien studenten het belangrijk vinden maar er relatief ontevreden over zijn. We willen de ervaren uitdaging en inzet verhogen door differentiatie naar

verschillende niveaus van studenten, regelmatige constructieve feedbackprocessen, activerende werkvormen, en keuzevrijheid in opdrachten en projecten.

- **Internationalisering:** De meeste opleidingen scoren minder sterk op dit thema, met uitzondering van Engelstalige programma's en enkele specifieke opleidingen zoals Next Level Engineering. We willen internationalisering verbeteren door het helder formuleren van internationale leeruitkomsten, het integreren van de internationale dimensie in het curriculum, en het verbinden van thema's zoals duurzaamheid, inclusie en diversiteit met internationalisering.

100 dagen

In de 100 dagen-enquête, die we onder eerstejaarsstudenten uitzetten na hun eerste honderd dagen aan onze instelling, nemen we vragen op die een sterke relatie hebben met studentsucces en vragen waarvan de antwoorden ons een beeld moeten geven in hoeverre we onze ambities in het instellingsplan hebben kunnen realiseren. Daarmee geven de uitkomsten per opleiding een belangrijk inzicht in het begin van hun student journey. Zo kunnen we deze periode continu verbeteren en de binding met onze instelling versterken, wat bijdraagt aan het vergroten van het studentsucces.

De laatste afname van de 100 dagen-enquête had een hoge respons van 29 procent. Veel vragen worden positiever beantwoord door studenten in 2023 en dan studenten van andere hogescholen (R6-benchmark). Een van die positieve ontwikkeling betreft de vragen rond onze docenten. Hoe effectief zetten zij digitale middelen in? Hoe goed leggen zij uit waarom de leerstof belangrijk is? Hoe goed leggen zij de leerstof uit? Op deze vragen scoorden onze docenten hoger dan in 2023.

Twee thema's hebben zich niet ten positieve ontwikkeld. Als eerste zijn de scores van de vragen over het thema binding stabiel, maar onveranderd lager dan de R6-benchmark. Onze studenten waarderen hun relatie met hun docent en hun medestudent significant minder. Binding is een belangrijke voorwaarde voor studie- en studentsucces. Onze activiteiten die bijdragen aan de binding van de student aan de opleiding en aan de Haagse Hogeschool, zijn hierop gericht. Ten tweede zijn de scores van de vragen over het thema studiedruk net als vorig jaar hoger dan in de R6-benchmark. De belangrijkste bron van druk, de druk die respondenten vanuit zichzelf ervaren, is echter significant gedaald ten opzichte van vorig jaar. Dit kan erop wijzen dat onze initiatieven om studenten te ondersteunen bij het omgaan met stress enigszins effectief zijn geweest, maar er is nog ruimte voor verbetering.

De resultaten uit de 100 dagen-enquête liggen in lijn met onze eerdere observaties, en daarmee met het beleid dat we al uitvoeren. Om deze uitdagingen aan te pakken, richten we ons op flexibilisering van het onderwijs via de realisatie van onze onderwijsvisie, daarmee samenhangend de ontwikkeling van goede ondersteuning en begeleiding, en community building:

- Flexibel onderwijs helpt de druk te verminderen en de binding te verbeteren door studenten meer controle te geven over hun leertraject. Door barrières tussen opleidingen en voor studiesucces weg te nemen, hopen we hier ook aan bij te dragen. Zo bieden we studenten de mogelijkheid om de studie te volgen en af te ronden in een tempo of vorm die bij hen past.
- Ondersteuning en begeleiding vergroten de kansen van studenten op de arbeidsmarkt en versterken hun relevantie voor de samenleving, wat bijdraagt aan het verminderen van de ervaren druk en het verbeteren van de relatie tussen studenten en docenten.
- Community building streeft naar het creëren van een diverse en inclusieve omgeving waarin studenten zich thuis voelen en zich kunnen ontwikkelen, wat de sociale integratie en binding bevordert.

In de realisatie van onze onderwijsvisie hebben we veel oog voor de student en de wijze waarop hij of zij succesvol kan zijn als student op De Haagse Hogeschool. De eerste 100 dagen spelen hierin een belangrijke rol, en de uitkomsten van dit onderzoek helpen ons om verbeteringen te realiseren. In 2025 willen we de vragen uit de enquête die we na de eerste 100 dagen afnemen verder aan laten sluiten bij de realisatie van de onderwijsvisie en de gevolgen daarvan voor de eerste 100 dagen van de student op De Haagse Hogeschool. Zeker nu de start van eerstejaars in de nieuwe curricula naderbij komt, moeten we voorbereid zijn om de effecten hiervan inzichtelijk te krijgen en bij te kunnen sturen, om het studentsucces van onze studenten te vergroten.

Studentpanel voor onderzoeken

Het studentenpanel heeft in 2024 (onder duizend leden) vijf online kwantitatieve onderzoeken uitgevoerd over verschillende onderwerpen en voor verschillende interne opdrachtgevers. De onderwerpen sluiten altijd aan bij de ambities in het instellingsplan, om de resultaten direct te kunnen toepassen in de praktijk. In 2024 waren dat taalbewust onderwijs, duurzaamheid, informatievoorziening, co-creatie en AI en digitalisering.

Daarnaast is het panel ingezet om studenten te werven voor kwalitatief (vervolg)onderzoek, om binnen deze thema's de resultaten nog beter te kunnen duiden en te kunnen omzetten in een verbeterde onderwijskwaliteit.

Overstap naar het hbo

Om de kans op een succesvolle overgang naar het hbo te vergroten, heeft De Haagse Hogeschool een nieuw overstapprogramma opgezet, gefinancierd vanuit het regionaal ambitieplan. In de tweede tranche (2022-2025) bouwen we voort op de bestaande regionale samenwerking met onder andere Spirit4You, het toeleverend onderwijs en het hoger onderwijs, met een sterke focus op verduurzaming. Deze samenwerking heeft geleid tot diverse regionaal georiënteerde initiatieven, zoals decanendagen, netwerkbijeenkomsten, professionaliseringsdagen en studiekeuzeactiviteiten, allemaal met als doel een soepele doorstroom naar het hbo te bevorderen. Een recente ontwikkeling binnen deze samenwerking is het mbo-hbo-netwerk (onder de vlag van Spirit4You), waarin De Haagse Hogeschool een voortrekkersrol vervult. De eerste netwerkbijeenkomst was zeer succesvol en de volgende staat gepland voor mei/juni 2025.

In 2024 is besloten om de gestarte hogeschoolbezoeken van havo 4 niet voort te zetten. Een uitzondering geldt voor studiekezers uit Caribisch Nederland, aangezien deze bezoeken onderdeel zijn van het landelijke project Strategic Education Alliance (SEA), waaraan we gecommitteerd blijven. Binnen de wisselstroomprojecten met de TU Delft en Universiteit Leiden lag de focus op het in beeld brengen onder de studenten van de verschillen in benodigde vaardigheden en de inhoud van de opleidingen. In samenwerking met ROC Mondriaan (penvoerder) en het vmbo is gestart met het traject 'Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom – eerste tranche', gericht op opleidingen binnen de faculteiten Sociaal Werk & Educatie en Gezondheid, Voeding & Sport. Dit project heeft als doel nieuwe initiatieven te ontwikkelen die de aansluiting tussen mbo en hbo verbeteren. De eerste opbrengsten zijn inmiddels aangeleverd bij het ministerie van OCW. Binnen ditzelfde traject is subsidie voor een tweede tranche aangevraagd en toegekend in samenwerking met de faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving. Deze richt zich specifiek op de doorstroom mbo-hbo binnen het technische domein.

Studiekeuzebegeleiding

Het blijft moeilijk voor studiekezers om een goed beeld van het ruime aanbod aan hoger onderwijs te krijgen. Dat geldt ook voor switchers die, om uiteenlopende redenen, hun eerste studie staken. We verzorgden afgelopen jaar voor circa 275 studiekezers en switchers maatwerktrajecten naar een (andere) studiekeuze. Daarnaast namen 150 studenten deel aan workshops verdeeld over fases in studiekeuze.

3.4 Stimuleren (internationale) studentklimaat

International Office

Het International Office faciliteert een soepele start voor zowel inkomende als uitgaande studenten. Daarnaast is het verantwoordelijk voor de inschrijvingsprocedures van inkomende uitwisselingsstudenten, de aanmeldings- en toekenningsprocedures van beurzen voor internationale mobiliteit, en ondersteuning bij huisvesting.

De Haagse Hogeschool stimuleert studenten om een internationale ervaring op te doen, fysiek, online of via blended learning. Jaarlijks verwelkomt de hogeschool meer dan vijfhonderd inkomende studenten van partnerinstellingen wereldwijd. Voor uitwisselingsstudenten en internationale eerstejaarsstudenten garandeert De Haagse een aanbod van meer dan zeshonderd kamers en studio's. Daarnaast biedt het studenten financiële ondersteuning via diverse beurzen.

Er is bij de studenten van De Haagse een groeiende vraag voor internationale mobiliteit en De Haagse heeft meer Erasmusgelden toegekend gekregen in 2024. Dit heeft geresulteerd in meer beurstoekenningen aan studenten. De vraag voor internationale beurzen is echter groter dan het aanbod. Het aantal participanten van de Erasmus Blended Intensive Programs (BIPs) is meer dan verdubbeld van 30 in 2023 naar 71 in 2024. Deze BIPs dragen bij aan de inclusiviteit van de Haagse, doordat een internationale mobiliteit toegankelijker wordt gemaakt. BIP's zijn van kortere duur en daardoor eenvoudiger financieel te realiseren of te combineren met persoonlijke omstandigheden.

Hieronder volgt een overzicht van de toegekende beurzen voor buitenlandse verblijven in 2024:

Beurzen:	2024	2023	2022	2021
Totaal	605	467	403	125
Erasmus Studie	247	230	204	81
Erasmus Stage	81	62	44	24
NL Scholarship (voorheen Holland Scholarship	60	43	36	10
Hogeschoolfonds	207	131	116	6
VSB Fonds	4	1	3	4
Hopjesfonds	2	0	0	0
World Citizen Talent Scholarship	3			
Susana Menendez - Bright Future Scholarship	1			

Campus

Hogeschoolbreed hebben studenten wekelijks een aanbod van sociale (sport)activiteiten georganiseerd in het kader van ‘voor en door studenten’. In 2024 is het aantal studie- en studenten(sport)verenigingen wederom gegroeid. Tegelijkertijd abonneerden zich minder studenten voor het sportaanbod van De Haagse Hogeschool (van 944 abonneementen in 2023 naar 922 abonneementen in 2024). Zaal sport op de hoofdvesting was niet meer mogelijk omdat het dagelijks ombouwen van de toetszaal disproportioneel duur werd. De weekendsluiting van De Haagse Hogeschool beperkt ook de mogelijkheden voor studentensport. Als alternatief is het zaalsportprogramma verplaatst naar Sport Campus Zuiderpark en is aan de achterzijde van de school is een laagdrempelige buitensportvoorziening gerealiseerd.

Een succesvolle introductie draagt bij aan de binding en daarmee het succes van de student én versterkt het profiel van De Haagse Hogeschool. Een deels gezamenlijke en hogeschoolbrede introductie creëert de massa die een introductie aantrekkelijk maakt. Alle studenten, eerste- en ouderejaars, starten gelijktijdig in week 1 van het studiejaar. Dit draagt bij aan de standaardisering van de jaarplanning van het onderwijs. Met ingang van het komende studiejaar vinden daarom alle introducties in week 0 van het studiejaar plaats, waarbij centrale en decentrale activiteiten elkaar versterken en op elkaar aansluiten.

De Taskforce Studentenhuisvesting, opgericht door de gemeente Den Haag, onderwijsinstellingen en studentenhuisvester DUWO, werkt samen met Platform Student & Stad en zoekt concrete mogelijkheden om studentenhuisvesting op korte termijn te verruimen. In 2024 is studentenhuisvesting opgenomen in de woonvisie van de gemeente en is een Haags actieplan studentenhuisvesting voorbereid, met als doel samen bij te dragen aan voldoende, goede en betaalbare huisvesting voor al onze studenten.

3.5 Kwaliteitszorg

Opleidingen

In 2024 zijn vijf visitaties uitgevoerd. Allen zijn positief verlopen; op elke NVAO-standaard is voldoende gescoord. Wel moesten we constateren dat de nasleep van COVID-19 nog steeds zichtbaar is bij opleidingen. Dan gaat het vooral om de opgelopen studievertraging. Daarnaast kunnen we in voorkomende gevallen de synergie tussen onderwijs en onderzoek nog verbeteren, iets dat in de nieuwe onderwijsvisie en realisatie van de kennisagenda centraal staat.

Begin 2024 is de onderwijsvisie formeel vastgesteld, waarna in de rest van het jaar een start is gemaakt met de realisatie hiervan. Dat betekent dat ook ons kwaliteitsbeleid en onze kwaliteitszorgprocessen daarop moeten aansluiten. In de tweede helft van 2024 is hiermee een start gemaakt. Met de aanpassingen wil De Haagse Hogeschool focussen op de ontwikkeling naar een “lerende organisatie” met een kwaliteitscultuur, conform het instellingsplan. Het nieuwe kwaliteitsbeleid zal in de loop van 2025 worden opgeleverd, zodat de implementatie hiervan parallel kan lopen met de realisatie van de onderwijsvisie.

Centers of Expertise

In 2024 zijn twee midterm reviews uitgevoerd bij de CoE’s Health Innovation en Mission Zero. Bij Mission Zero zag het panel een sterke verbinding met het onderwijs, mede dankzij de betrokkenheid van een actieve studentcommunity bij de verschillende onderzoeksprojecten. Ook bij Health Innovation merkte het panel een sterke verbinding met zowel het onderwijs als het werkveld en andere hogescholen. Bij beide is de noodzaak benadrukt om impactindicatoren duidelijk te definiëren. De impact en resultaten van onderzoek zijn niet altijd goed meetbaar, waardoor het belangrijk is om vooraf consensus te vinden over wat het waard is te meten, en welke resultaten daadwerkelijk iets zeggen over de kwaliteit van het onderzoek. In 2025 werken we daarom door aan onze keuze voor de belangrijkste indicatoren van onze impact.

Ook is de behoefte naar voren gekomen om de onderzoeksinfrastructuur voor praktijkgericht onderzoek te versterken. Zowel bij de keuze voor impactindicatoren, als bij de vormgeving van de infrastructuur voor praktijkgericht onderzoek, is inzet en samenspel van expertise die instellingsbreed en op CoE-niveau is georganiseerd noodzakelijk.

3.6 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft de hogeschool in 2024 de vanuit 2023 resterende doorgeschoven doelbestemde NPO middelen in omvang van € 1,5 mln. geïnvesteerd in het herstel en de versterking van het onderwijs en het welzijn van studenten.

Deze middelen zijn ingezet voor thema 1 (€ 0,9 mln. voor studentcoaching en studieadvies), thema 2 (€ 0,2 mln. voor welzijn en gezondheid van studenten en medewerkers en toename van kansengelijkheid voor studenten), thema 3 (€ 0,1 mln. ten behoeve van matching tussen student en werkveld) en tenslotte thema 5 (€ 0,3 mln. voor ontwikkeling van flexibel onderwijs op maat, zowel inzetbaar voor de Pabo als de Halo opleiding in een zogenaamde ‘double degree’ route). De effectiviteit van de ingezette interventies is gedurende het jaar gemonitord en geëvalueerd vanuit de reguliere PDCA cyclus.

Daarmee is de totaliteit van de doelbestemde NPO middelen voor de Haagse Hogeschool in de omvang van € 13 mln. integraal besteed en verantwoord over de jaren 2021 tot en met 2024.

De meest effectieve interventies vanuit NPO – met name op het gebied van begeleiding en studentenwelzijn – zijn structureel geborgd in het reguliere onderwijs- en studentenbeleid en waar van toepassing overgeheveld naar reguliere bekostiging of herijkt binnen bestaande beleidskaders.

Hoofdstuk 4

Eindevaluatie kwaliteitsafspraken



In het Sectorakkoord uit 2018 zijn meerjarig afspraken gemaakt over de besteding van de zogenoemde middelen voor kwaliteitsbekostiging gedurende de jaren 2019 tot en met 2024. Met het aflopen van het Sectorakkoord is afgesproken dat er in 2024 een eindevaluatie wordt opgesteld. Deze eindevaluatie hebben we opgenomen in het jaarverslag 2024. Zij dient daarmee als basis voor de eindtoets die de NVAO per instelling uitvoert.

In dit hoofdstuk geven we eerst een inleiding op het onderwerp kwaliteitsafspraken. Vervolgens geven we een toelichting op de gemaakte keuzes, het meerjarenperspectief, het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken en de voortgang daarop in 2024. Daarna volgt de verantwoording van de kwaliteitsafspraken van 2024 over de inzet van de middelen op de gekozen thema's en de reflectie op de realisatie van de gekozen doelstellingen.

De zelfstandige reflectie van de medezeggenschap op de besteding van de middelen is opgenomen als een afzonderlijke bijlage bij het jaarverslag.

Inleiding

4.1 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken

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

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

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

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

De ambities uit het onderwijskader zijn afgeleid van het instellingsplan. We zetten de studievoorschotmiddelen in om die ambities te realiseren. Met de kwaliteitsafspraken wil De Haagse Hogeschool aansluiten bij de behoefte van studenten aan persoonlijke aandacht in inspirerend en kleinschalig onderwijs, met voldoende begeleiding bij hun studie en hun persoonlijke ontwikkeling, binnen een goede leeromgeving.

Decentraal niveau

De hogeschool investeert op decentraal niveau structureel in de verbetering van de onderwijskwaliteit door docenten in te zetten om activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs met high support te geven.

Centraal niveau

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

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

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

4.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief

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

Dit bedrag verdelen we jaarlijks conform de interne allocatiesystematiek. Daarnaast is vanaf het jaar 2021 € 4 miljoen per jaar beschikbaar voor de verbetering van de leeromgeving. De totale investering in de periode 2019 tot en met 2024 is in de onderstaande tabel gespecificeerd. Opgemerkt wordt dat vanuit de feitelijke realisatie en (onder-)bestedingen vanaf 2021 (vooral op de centrale middelen) kleine bijstellingen hebben plaatsgevonden met een doorschuif van middelen. Dit lichten we nader toe in paragraaf 4.5. De in deze tabel genoemde bedragen wijken daardoor dus iets af van de in het oorspronkelijke meerjarenplan genoemde bedragen.

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

Uit deze opstelling wordt zichtbaar dat de hogeschool over de gehele periode € 3,7 miljoen meer aan middelen heeft ingezet voor het doel van kwaliteitsverbetering dan zij vanuit de rijksbijdrage heeft ontvangen. Daarbij is de meerdere inzet van interne middelen in de jaren tot en met 2021 verrekend met de hogere rijksbijdrage vanaf 2022.

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

4.3 Actuele ontwikkelingen en vooruitblik

Met de afronding van het jaar 2024 is voor de inzet van de studievoorschotmiddelen een einde gekomen aan de werkingssfeer van het Sectorakkoord. Vanaf 2025 worden de middelen voor kwaliteitsbekostiging structureel toegekend als (vaste voet) lumpsumfinanciering voor een bedrag van € 19,8 miljoen. De middelen blijven bedoeld voor verbetering van de onderwijskwaliteit met betrokkenheid van de medezeggenschap. Voor het jaar 2025 is bij de inzet van deze middelen overigens de lijn gevolgd die de hogeschool ook de afgelopen jaren heeft gevolgd, waarbij de middelen structureel worden ingezet op dezelfde thema’s. Behoudens enkele aanvullingen vanuit de inzet van centrale middelen zijn voor 2025 geen nieuwe voornemens geformuleerd. De centrale medezeggenschap heeft haar instemming gegeven op de inzet van de kwaliteitsbekostiging voor 2025.

Verantwoording kwaliteitsafspraken 2024

4.4 Proces totstandkoming kwaliteitsafspraken 2024

De decentrale kwaliteitsafspraken zijn tot stand gekomen binnen de faculteiten. De besteding van deze middelen geschiedt – binnen de gegeven kaders – op het niveau van opleidingen. Opleidingsmanagers en opleidingscommissie hebben afspraken gemaakt over de bestedingsdoelen binnen de thema’s 1 en 2. Faculteiten hebben de voornemens en activiteiten per opleiding vervolgens gebundeld in plannen, waaraan de faculteitsraden voor het planjaar 2024 expliciet hun instemming hebben gegeven. Deze zijn vervolgens door het College van Bestuur vastgesteld. Het CvB heeft ze gebundeld ter informatie aangeboden aan de Hogeschoolraad. De plannen zijn door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

4.5 Verantwoording kwaliteitsafspraken 2024

In 2024 is vanuit de rijksbijdrage € 19,8 miljoen aan kwaliteitsbekostiging ontvangen. De hogeschool heeft in 2024 vanuit de interne allocatie een bedrag van € 14,9 miljoen aangemerkt als inzetbare studievoorschotmiddelen, waarvan € 10,9 miljoen als decentrale middelen en € 4 miljoen als centrale middelen. Als gevolg van doorschuiving van activiteiten die in 2022/2023 niet zijn doorgestaan (onderuitputting voor het honoursprogramma, het studentenbudget en het resterende budget voor verbetering van de leeromgeving), samen goed voor een bedrag van € 512k), is voor het jaar 2024 in totaliteit € 15,4 miljoen beschikbaar geweest als inzetbare studievoorschotmiddelen. De decentrale middelen zijn vanuit de interne allocatie, op basis van gewogen studentenaantallen toegedeeld aan zeven faculteiten.

In totaliteit hebben we vanuit deze middelen in 2024 binnen de faculteiten en diensten 141 fte aan inzet van onderwijsgevend (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OBP) gefinancierd, waarmee een personele last was gemoeid van 14,1 miljoen. Daarnaast hebben we € 0,8 miljoen aan budget voor overige lasten beschikbaar gesteld.

In de paragrafen 4.5.1 en volgende hebben we de besteding van deze middelen voor de drie gekozen thema’s gespecificeerd naar hoofdactiviteiten per faculteit en dienst, waarbij is aangegeven welke fte- en geldelijke inzet hierbij zijn aangehouden. De hier genoemde bedragen zijn ontleend aan de begrote bestedingen vanuit de studievoorschotmiddelen. De uitputting is gevolgd vanuit de kwalitatieve monitoring op voortgang en realisatie van de onderliggende activiteiten. Voor de (project)bestedingen die zijn gedaan vanuit de centrale studievoorschotmiddelen is tevens een kwantitatieve monitoring ingericht.

4.5.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)

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

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

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

	Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
BFM	Binnen de Faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM-middelen voor dit thema op: Intensievere aandacht voor netwerkend vermogen in het onderwijs (bij Finance & Control en praktijkleren bij Accountancy) en verdieping in de onderdelen van de praktijklijn in jaar 3 en 4 van Ondernemerschap & Retail Management. Een intensieve begeleiding op interculturele en internationale vaardigheden in de (acht) integrated semester projects van International Business.	7,4	655	6	661
BRV	De Faculteit BRV heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van: Activerende werkvormen en digitale onderwijsmiddelen voor de opleidingen Integrale Veiligheidskunde, HBO-Rechten en Bestuurskunde/Overheidsmanagement/International Public Management (met inzet van blended learning). Klasverkleining in werkcolleges (Integrale Veiligheidskunde), mentorgroepen (International Public Management) en werkgroepen (International and European Law). Het bevorderen van actief studiegedrag (Integrale Veiligheidskunde) en cumulatief toetsen (HBO-Rechten).	5,5	547	-	547
GVS	De Faculteit GVS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Samenwerkend leren: intensief onderwijs met twee docenten aan twee klassen in jaar 1, 2 en 3 (in plaats van hoorcolleges); thematisch onderwijs, praktijkgericht, ruimte voor dialoog (Voeding & Diëtetiek). Integratie van onderzoeksopdrachten vanuit beroepenveld/lectoraten in het curriculum door middel van praktijkgericht werken in living labs met kleine groepjes studenten met intensieve begeleiding van docenten en het lectoraat (Sportkunde). Met de komst van de nieuwe skills-lokalen het opnieuw organiseren van het skills-onderwijs. Dit betekent dat er maximaal twaalf studenten tegelijkertijd onderwijs krijgen. Daarnaast bestaat door inzet van extra ondersteuning en inzet van student-assistenten de mogelijkheid tot oefenen in groepjes van drie studenten (HBO-V). Intensivering van netwerkvaardigheden en softskills in trainingen in het curriculum. De groepsgrootte verandert van 24 naar 12 studenten (Sportkunde, International Sport Management). Contact van individuele student en/of docent met alumni en werkveld met patiënten, simulatiepatiënten, externe deskundigen en beroepenveldcommissieleden (Huidtherapie). Licht- en laseronderwijs in het nieuwe curriculum, waar studenten in hele kleine groepen van circa zes studenten les krijgen van docenten en professionals in het werkveld (Huidtherapie).	5,7	632	-	632
ITD	De Faculteit ITD heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer: Extra begeleiding/groei van aantal SEN (Special Educational Needs)-studenten (HBO-ICT). Een ruimere docent/studentratio gerelateerd aan het primaire proces (Communication & Multimedia Design/HBO-ICT). Doorontwikkelen van didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT).	7,3	718	3	721
M&O	De Faculteit M&O heeft de SVM-middelen voor dit thema met name ingezet voor: Verkleining van de klasgrootte van de opleidingen Bestuurskunde, European Studies, Facility Management en HRM, waardoor per saldo achttien extra klassen werden gecreëerd over alle leerjaren heen. Circa 70 procent van de totaal aantal beschikbare SVM-middelen wordt hiervoor ingezet (12,8 fte aan inzet).	10,6	1.033	-	1.033
SWE	De Faculteit SWE heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer besteed aan: Extra inzet op blended learning: realisatie van online leeractiviteiten voor deeltijd/duaal onderwijs: doorzetten van ontwikkeling van propedeusemodules en doorontwikkeling van de digitale leeromgeving (Social Work en Pedagogiek). Verminderen klassenomvang leerjaar 1 (Social Work) Intensiveren van contact tussen docent en student door het geven van trainingen in jaar 1 en 2 in halve klassen. Keuzetrainingen in jaar 3 worden in groepen van maximaal vijftien studenten gegeven (Pedagogiek).	5,3	490	-	490
TIS	De Faculteit TIS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Stelselmatig werken aan leertaken in kleine groepen en in semester 4, het invoeren van kleinschalige groepsopdrachten binnen het Werktuigbouwkunde curriculum. Extra inzet van student-assistenten naast docenten, waardoor docenten zich meer kunnen richten op talentontwikkeling bij studenten (Process & Food Technology, Technische Natuurkunde). Herstructurering van het curriculum ten behoeve van geïntegreerd, kleinschaliger en intensiever onderwijs: assessment for learning (Process & Food Technology, Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering); vereenvoudiging van het curriculum voor een betere studeerbaarheid (Civiele Techniek/Ruimtelijke Ontwikkeling). Ontwikkeling activerend onderwijs, meer inzetten van blended learning en begeleiden op kleine schaal (Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering). Ratioverbetering door het aantrekken van 1 fte docenten voor betere werkdrukverdeling docenten (Civiele Techniek) Inzet van extra docenten waardoor flexibele schil kan worden uitgebreid voor extra coaching in de praktijklijn (Technische Bedrijfskunde). Extra ondersteuning voor ontwikkeling onderwijs (multimedia expertise/desktop publisher) (Technische Bedrijfskunde).	11,0	1.283	-	1.283
	Totaal inzet SVM-middelen voor thema 1:	52,8 fte	5.358	9 euro	5.367



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

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

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

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

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

	Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
BFM	Binnen de Faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM-middelen voor dit thema: Op een goede en intensieve studentbegeleiding (opleidingen Accountancy, Finance & Control, Commerciële Economie, Ondernemerschap & Retail Management) door het ontwikkelen van interventies, coaching, individuele studievoortgang, een personal leadership-leerlijn en intensivering van de studieloopbaanbegeleiding.	9,9	923	15	938
BRV	De Faculteit BRV heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van: Intensieve begeleiding van langstudeerders (HBO-Rechten, Bestuurskunde/Overheidsmanagement en Integrale Veiligheidskunde en International Public Management). Intensieve begeleiding LAP (HBO-Rechten, Integrale Veiligheidskunde, Bestuurskunde/Overheidsmanagement en International Public Management). Extra mentoring van studenten (HBO-Rechten en Integrale Veiligheidskunde) Tutoring (International and European Law, Safety & Security Management Studies, International Public Management).	10,3	1.024	-	1.024
GVS	De Faculteit GVS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Integratie van persoonlijke en professionele ontwikkeling in het curriculum: In Leren op Maat 30 minuten extra voor persoonlijke begeleiding van studenten (Voeding & Diëtetiek). Een geschoolde coach voor elke individuele student (HALO en International Sport Management). Aansluiting op leerbehoeften en voorkeuren; zoveel mogelijk wegnemen van (fysieke) belemmeringen. Bijvoorbeeld: verlenging toetstijd, aanpassingen in de werkplaats, extra aandacht tijdens slb, aanpassing wiskundeonderwijs (Mens & Techniek/Bewegingstechnologie). Individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid docententeam t.a.v. signaleringen en ondersteuning van de student. Taskforce Langstudeerders waarin meer overleg is tussen docenten over wat nodig is voor elke student Mens en Techniek/Bewegingstechnologie) Studieloopbaanbegeleiders en docenten bespreken met elkaar tijdens overleggen op ingeplande momenten de studievoortgang en het welzijn van studenten om de studenten beter te kunnen monitoren en begeleiden (Huidtherapie). Professionalisering slb'ers (The Hague Teaching & Learning Centre) en langstudeercoach (Huidtherapie).	11,8	1.246	-	1.2446
ITD	De Faculteit ITD heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer: Young Professional & Personal Development vierde jaar (Communication & Multimedia Design). Extra inzet afstudeerbegeleiding (HBO-ICT). Doorontwikkelen didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT). Taalontwikkeling (HBO-ICT).	7,2	615	43	658
M&O	De Faculteit M&O heeft de SVM-middelen voor dit thema met name ingezet voor: Extra studieadviseurs (Bedrijfskunde), langstudeerbegeleiding (Bedrijfskunde, Communicatie, HRM), extra slb-uren (Bedrijfskunde, Communicatie, European Studies, Facility Management, HRM). Extra begeleiding voor studenten beginnend voor de poort binnen project Welkom! en crash course struikelvakken (Communicatie). Coaching afstudeeropdrachten, fellowships ter begeleiding van vertraagde studenten, persoonlijke loopbaanbegeleiding in het AD-programma, werkpleklerin van deeltijopleiding (Facility Management). Op faculteitsniveau de inzet van een coördinator langstudereren en het bieden van extra begeleiding aan Antilliaanse studenten.	6,7	633	-	633
SWE	De Faculteit SWE heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer besteed aan: Doorontwikkeling en uitvoering van diverse onderwijsactiviteiten gericht op professionele dilemma's en de persoonlijke ontwikkeling van studenten in houding en gedrag. De uitvoer vraagt om intensieve en kleinschalige persoonlijke begeleiding (Social Work en Pabo).	4,5	426	-	426

Extra aandacht voor overstappers en langstudeerders door de inzet van een coördinator langstudeerders, studentmentoren en individuele slb-begeleiding (Social Work en Pedagogiek) .					
TIS	De Faculteit TIS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Extra begeleiding en coaching voor dualstudenten bij het vak werkend leren; extra inzet van student-assistenten voor betere begeleiding bij projecten; meer ureninzet van studieloopbaanbegeleiders en daardoor meer individuele begeleiding (Electrotechniek, Mechatronica). Betere begeleiding van studenten door het versterken van een kleinschalig studieklimaat; bij de opleiding Technische Natuurkunde door het stelselmatig werken met groepen van zestien studenten bij projecten en practica. Coaching en begeleiding van studenten met een functiebeperking en langstudeerders (Industrieel Product Ontwerpen/ Industrial Design Engineering, Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling (BE). Context-gestuurde onderwijsontwikkeling, waarin studenten vanuit verschillende disciplines samenwerken en intensief begeleid worden (Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling BE).	6,4	608	-	608
HHS	De Dienst OKC en de Dienst FZ&IT hebben de centrale SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: versterken van sense of belonging inclusief communicatieondersteuning, Versterken van de begeleiding, . Inzetten extra studenten-decaan en extra ondersteuning decanen. Duurzame uitbreiding van formatie studentenpsychologen, inclusief ondersteuning. Uitbreiding hogeschoolbrede extracurriculaire activiteiten tbv binding tussen studenten (ism stagiairs) Aanbieden van een honoursprogramma (t.w.v. 5 EC) waarin studenten op diverse wijze erkenning kunnen krijgen voor hun ontwikkeling buiten het curriculum om, wat kan leiden tot een (honours)certificaat naast het diploma. Verbeteren informatievoorziening, creëren van meer awareness en preventie op het gebied van studentenwelzijn door de inzet van een studenten promotieteam. Versterking van het meld- en adviespunt veiligheid met een adviseur sociale veiligheid.	14,6	1.180	508	1.688
	Totaal inzet SVM middelen voor thema 2:	71,4 fte	6.655	566 euro	7.221

incl.
485k overloop uit 2022/23
en 27k vanuit student
community fund uit 2022/23

4.5.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW)

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

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

De Dienst Facilitaire Zaken & IT en de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie hebben voor dit thema de volgende activiteiten voorgenomen (selectie van de belangrijkste initiatieven uit de plannen):

	Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
HHS	De diensten OKC en FZIT hebben de centrale SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Student community fund (SCF) Kwartiermaker onderwijslogistiek Campusbeheer: Een ruimere beschikbaarheid van faciliteiten op de onderwijscampus (zowel op de hoofd- als nevenlocaties) als leer- en werkomgeving voor studenten met passende services en voorzieningen: avond en weekendopenstellingen van front office en bibliotheek. Verbetering IT-voorzieningen en digitaal toetsen Betere ondersteuning van het onderwijs op IT-gebied: 2 fte extra personele inzet voor support voor bemensing van de spoedlijn om onderwijsgerelateerde IT-problemen op te lossen zodat lessen geen vertraging ondervinden en daarnaast door onderwijsapplicaties en webcolleges inzet middelen op de overbesteding op het FIT budget voor het zogenaamde transitie team, dat zich inzet voor de verbetering van de IT infrastructuur, die ten goede komt van verbetering van IT-voorzieningen van het onderwijs in digitale toetsing, werkplek en data-uitwisseling.	17,0	2.074	750	2.824
	Totaal inzet SVM-middelen voor thema 5:	17,0 fte	2.074	750 euro	2.824

4.6 Volledige uitputting studievoorschotmiddelen in 2024

In het verslagjaar zijn alle doorgeschoven studievoorschotmiddelen vanuit 2022 en 2023 besteed met uitzondering van de (thema 2) middelen die tot en met 2022 zijn gereserveerd voor het student community fund (SCF). In 2024 is hieruit € 27k besteed. Eind 2024 resteert een bestemmingsreserve voor dit fonds ter grootte van € 152k. Verwacht wordt dat we in de komende jaren een passende besteding voor deze middelen zullen vinden. Verder zijn geen intern gealloceerde middelen doorgeschoven en zijn alle in 2024 voorgenomen activiteiten tot uitvoering gekomen. Daarbij is sprake van een volledige budgetuitputting op de voorgenomen activiteiten.

Daarmee komt de gerealiseerde besteding op de studievoorschotmiddelen in 2024 uit op € 15,4 miljoen.

4.7 Reflectie op realisatie doelstellingen kwaliteitsafspraken

De studievoorschotmiddelen zijn vanaf 2019 ingezet voor de verbetering van de onderwijskwaliteit. In deze paragraaf beschrijven we de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken tot en met 2024 op de hoofdlijnen van de door ons gekozen thema's. Een meer diepgaande reflectie op de inzet van de middelen is beschreven in paragraaf 4.5.

Hoofdlijnen binnen thema 1 – intensiever, kleinschaliger onderwijs

Kleinere klassengroottes	
Op hogeschoolniveau zijn vanaf 2019 tot en met 2024 uit deze middelen respectievelijk 76 fte, 65 fte, 58 fte, 57 fte, 54 fte en 53 fte ingezet. Daarmee is een structurele, duurzame verbetering gerealiseerd in kleinere klassengroottes, wat een cruciale factor is voor goed onderwijs. Dat heeft het mogelijk gemaakt het contact tussen docenten en studenten verder te intensiveren en meer ruimte te creëren voor interactie en persoonlijke aandacht. Alle faculteiten zetten een substantieel deel van hun studievoorschotmiddelen in om de docent-studentratio te verbeteren. Dat heeft geresulteerd in een vermindering in de klassengrootte in de orde van 5 tot 8 procent. De hiermee corresponderende zogenoemde docent-studentratio is voor 2024 uitgekomen op 1 docent op 22 studenten.	Gerealiseerd.

Curriculumvernieuwing, activerende werkvormen en blended learning	
Een deel van de studievoorschotmiddelen is en wordt ingezet om de speerpunten uit het onderwijskader nog sterker in het curriculum naar voren te laten komen, zoals netwerkend vermogen, internationale en interculturele ontwikkeling en blended learning. De curriculumvernieuwing voor de propedeuse van de voltijdbacheloropleidingen was al eerder gerealiseerd. Voor de hoofdfase is deze nu ook afgerond. In 2024 zijn voorbereidingen getroffen om de in 2023 ontwikkelde onderwijsvisie te implementeren. In 2024 lag de nadruk op het voorbereiden van een flexibel curriculum, waarbij de opleidingen per domein leeruitkomsten hebben bepaald om te komen tot een herontwerp van de curricula en tot een betere aansluiting van die curricula, ook over opleidingsgrenzen heen. Het in 2023 opgerichte Center for Teaching and Learning ondersteunt de opleidingen bij de curriculumontwikkeling.	Ten dele gerealiseerd.

Hoofdlijnen binnen thema 2 – meer en betere begeleiding van studenten

Meer professionele begeleiding	
Vanaf het eerste jaar van de inzet van de middelen zijn studieloopbaanbegeleiders en studiecoaches aangesteld. Studieloopbaanbegeleiders en -coaches ondersteunen eerstejaarsstudenten extra en richten zich op specifieke doelgroepen. Vanaf 2021 is het hulpaanbod vanuit de centrale studievoorschotmiddelen uitgebreid met extra studentpsychologen.	Gerealiseerd.
Peer support: inzet student assistenten	
Student-assistenten, studenten uit de hoofdfase en alumni begeleiden (eerstejaars)studenten. Daarvoor is een buddysysteem gerealiseerd. Vanuit de beschikbare NPO-middelen is deze inzet nog verder versterkt en na afloop van deze middelen structureel ingebed.	Gerealiseerd.

Sociale cohesie	
Vanaf de aanvang van de kwaliteitsafspraken zijn studievoorschotmiddelen ingezet om initiatieven te realiseren die de gemeenschap versterken, bijvoorbeeld studie- en studentenverenigingen. Vanaf 2021 zetten we centrale middelen in voor onder meer de versterking van de hogeschoolbrede introductie op de diverse vestigingen, voor de versterking van het verenigingsleven en voor een extra aanbod van studenten- en studentensportactiviteiten, ook in de weekenden. Een student community fund waarbinnen studenten projecten kunnen voorstellen om de sociale cohesie te vergroten, is geïntroduceerd en in het jaar 2024 tot uitvoering gekomen. Voor deze activiteiten zijn ook voor de komende jaren nog middelen gereserveerd. We versterken de sociale cohesie verder door Wellbees (studenten) in te zetten. Dit is een centraal initiatief om gemeenschappen te vormen en te ondersteunen. Langs de route van het instellingsplan investeren we daarnaast sterk in een grotere sociale veiligheid. Dit moet bijdragen aan een sterkere cohesie en aan een veilige (leer)omgeving voor studenten.	Ten dele gerealiseerd.

Hoofdlijnen binnen thema 5 – meer en betere begeleiding van studenten

Uitbreiding van de studiemogelijkheden	
De initiatieven om studeren op de campus beter mogelijk te maken, zijn gerealiseerd. Vanaf 2020 zijn de openingstijden van de bibliotheek en van de fitnessvoorzieningen verruimd. De daaruit volgende uitbreiding van de IT-support is vanaf 2021 gerealiseerd, maar hiervan is nog weinig gebruikgemaakt. Hetzelfde geldt voor het creëren van meer studieplekken voor studenten.	Gerealiseerd.

Verbetering van de digitale leeromgeving	
Een substantieel deel van de centrale studievoorschotmiddelen stond vanaf 2021 in het teken van het verbeteren van de digitale leeromgeving, enerzijds in de vorm van meer operationele ondersteuning (spoedlijn, de uitbreiding van het frontoffice en meer tutorials) en anderzijds in de vorm van een extra IT-projectbudget voor onderwijsondersteuning. Dit is in 2023 afgerond met de implementatie van Brightspace. In 2024 is dit budget met name aangewend voor de verbetering en uitbreiding van de toetsfaciliteiten en het introduceren van een veilige digitale toetsomgeving in de vorm van een 'Schoolyear Safe Exam Workspace' (blokkeersoftware) op alle vaste toetscomputers en Chromebooks (te realiseren begin 2025) Daarmee zijn waardevolle mijlpalen gerealiseerd voor de student. Deze doelstelling beschouwen we vanaf 2023 als gerealiseerd.	Beperkt gerealiseerd; in uitvoering.

4.8 Reflectie op realisatie kwaliteitsafspraken

Bij de reflectie op de kwaliteitsafspraken is het relevant om een onderscheid te maken tussen de inzet van de decentrale middelen (onder het beheer van de faculteiten) en de inzet van de centrale middelen (onder beheer van de diensten). Aan alle betrokken faculteiten en diensten is gevraagd om te reflecteren op hun eigen meerjarig plan.

- Tevredenheid over realisatie van de doelen**

Het algemene beeld vanuit de leiding van de organisatie is dat de doelen vanuit de meerjarige plannen zijn gerealiseerd in goede samenspraak met de medezeggenschap.

De planmatige aanpak, uitvoering en rapportage hebben objectief ook bijgedragen aan dit beeld.
- Perceptie studenten en betrokkenheid medezeggenschap lastig te kwalificeren**

Vanwege de lange looptijd van de kwaliteitsafspraken kunnen studenten lastiger inschatten welke effecten deze middelen hebben gehad. Nieuw ingestroomde studenten kunnen immers de actuele (extra) inzet niet refereren aan de uitgangssituatie bij de aanvang van de kwaliteitsafspraken.

Doordat ook de samenstelling van de medezeggenschap kortcyclisch wijzigt, is ook de overdracht van (overwegingen bij) de meerjarenplannen naar nieuwe medezeggenschapsleden gecompliceerd. Opgemerkt werd dat het begrip kwaliteitsafspraken ieder jaar weer opnieuw moest worden 'uitgelegd' vanwege de frequente wisselingen in de samenstelling van opleidingscommissies en faculteitsraden. Daarmee krijgt de behandeling van dit onderwerp een sterk formeel en verplicht karakter, waarbij de toegevoegde waarde vanwege de grotendeels vastgelegde afspraken voor de inzet van middelen onvoldoende wordt ervaren.

Waar de middelen beargumenteerd hebben bijgedragen aan de doelen, denken mensen in de medezeggenschap daar mogelijk anders over. Ondanks de inspanningen die de hogeschool heeft betracht om dit onderwerp bij voortduring onder de aandacht te brengen.
- Actueel tijdsgewricht draagt niet bij aan de perceptie van de behaalde doelen**

Als gevolg van teruglopende studentenaantallen en overheidsbezuinigingen kost het de hogeschool moeite om alle vanuit de kwaliteitsafspraken ondernomen initiatieven te continueren: het kleinschalig onderwijs staat onder druk. Anderzijds kan worden betoogd, dat dankzij de middelen vanuit de kwaliteitsafspraken – voor de toekomst als vaste voet toegevoegd in de rijksbekostiging – een goede basis voor onderwijskwaliteit is gelegd. Het lastige is hier, dat kwaliteitsbekostiging vanuit de praktijk in de beleving niet los wordt gezien van de lumpsumbekostiging.
- Beperkte tussentijdse mogelijkheden tot bijstelling**

De plannen zijn tussentijds bijgesteld, waar dat nodig was. De ruimte voor bijstelling was overigens beperkt. De inzet van de middelen bij de faculteiten was vrijwel volledig vastgezet in de (meerjarige) inzet van extra docenten. Accentverschillen waren daarbij slechts beperkt mogelijk. Denk aan meer ondersteuning voor meerderejaarsstudenten in plaats van een eenzijdig accent op eerstejaarsstudenten.

Er was meer ruimte voor plan- en projectmatig ingezette centrale middelen. Daar konden activiteiten makkelijker worden gewisseld, passend bij de actualiteit van dat moment.

Een eerder genoemd bezwaar was overigens dat de planvorming in de projectmatige inzet van deze middelen zich niet gemakkelijk verhiel tot het bijbehorende proces van voortdurende prioriteitenstelling en intensieve afstemming met alle stakeholders (centrale en decentrale medezeggenschap). Een meer structurele inzet – ook van centrale middelen – heeft dan ook richting de laatste jaren van het bestuursakkoord de voorkeur gekregen, bijvoorbeeld door deze in te zetten in activiteiten die vanuit aflopende NPO-middelen (studentbegeleiding) niet meer kon worden bekostigd.

Verder werd de door de hogeschool zeer gedetailleerde planvorming ervaren als te ver doorgeschoten en administratief verzwarend. Deze planvorming is voor 2025 dan ook losgelaten.

Globaal beeld van de reflectie op kwaliteitsafspraken

Middelen hebben bijgedragen, effectmeting was moeilijk, verantwoordingslast heeft gedomineerd.

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

Zoals al bij de aanvang is opgemerkt, was met de tijdelijke inzet van NPO-middelen sprake van een overlap in thema's. Mede daardoor is de effectmeting – voor zover die al mogelijk was – niet eenduidig te verbinden aan specifieke initiatieven vanuit de verschillende 'bronnen'. Het onderscheiden van parallelle geldstromen (lumpsum, studievoorschotmiddelen, doelbestemde NPO-middelen) is daarmee verworpen tot een administratieve en verantwoordingslast op de onderliggende inspanningen. Doordat de plan- en verantwoordingsmomenten niet parallel lopen met de onderwijscyclus (kalenderjaar versus onderwijsjaar), bleken ook de agendering en timing van deze onderwerpen lastig.

Verloop in personeel en medezeggenschap vertroebelen het zicht op de impact.

Afgelopen jaren is er veel verloop geweest, zowel in de medezeggenschap als onder medewerkers. Daardoor is het institutioneel geheugen beperkt. Het gesprek over de kwaliteitsafspraken werd hierdoor bemoeilijkt.



Hoofdstuk 5

Bedrijfsvoering



5.1 Mens en organisatie

In een jaar dat gekarakteriseerd werd door diverse (internationale) ontwikkelingen die zowel onze medewerkers als studenten raakten, bleef het welzijn van onze medewerkers en studenten de hoogste prioriteit. Door focus te hebben en te houden op welzijn, sociale veiligheid, professionalisering en leiderschap, hebben we het werk- en leerklimaat verder vormgegeven. Hierdoor hebben we een sterkere basis gecreëerd voor een werkomgeving waarin medewerkers zich zowel ondersteund als gewaardeerd voelen, en waarin hun persoonlijke en professionele groei centraal staat.

5.1.1 Leren van en met elkaar

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

Professionalisering kan alleen plaatsvinden wanneer de basis op orde is. Een goed gestructureerde employee journey met effectief ingerichte HRM processen onder meer ten behoeve van werven, doorstroom tot en met uitstroom is hierbij voorwaardelijk. Het biedt ruimte voor persoonlijke en professionele groei en tegelijkertijd zorgt het voor een cultuur van continu leren en verbeteren.

Eind 2024 is het systeem Ubeeo in gebruik genomen. Dit systeem faciliteert alle stappen in de gehele werving en selectieprocedure praktisch, slim, eenduidig en gebruiksvriendelijk. Het systeem levert tevreden gebruikers op en is met name voor sollicitanten een plezierige eerste ervaring met De Haagse Hogeschool.

Eind 2024 is tevens de implementatie van het nieuwe personeels- en informatiesysteem, HR2day, afgerond wat de ingebruikname van de eerste modules, per 6 januari 2025, mogelijk maakt. Met HR2day zetten we een stap in de richting van een verdere standaardisering en versimpeling van onze administratieve processen. Zo voorziet HR2day in modules waarin medewerkers en leidinggevendenden direct hun mutatieverzoeken kunnen indienen en de voortgang van de afhandeling kunnen volgen.

Leiderschap in positie

Het is belangrijk dat leidinggevendenden in staat zijn om in een steeds complexere context hun werk goed te (blijven) doen.

Alle leidinggevendenden volgden in 2024 een intensief management development (MD-)traject, naast de reguliere leiderschapsconferenties. Met dit programma willen we de kwaliteit van leidinggevendenden binnen De Haagse versterken en de wendbaarheid als lerende organisatie vergroten. Inmiddels hebben 101 deelnemers het traject in 2024 succesvol afgerond en ronden 52 deelnemers het traject in 2025 af. In het MD-traject trainen alle leidinggevendenden van De Haagse hun leiderschapsvaardigheden. Daarnaast wil het traject ook een veilige, professionele werkomgeving creëren. De leidinggevendenden zijn enthousiast over het MD-traject en geven aan dat dit traject heeft bijgedragen aan hun leiderschapsontwikkeling.

Livegang Career Centre

Naarmate medewerkers beter op hun plek zitten, zijn zij meer bevlogen in hun werk en zijn zij meer betrokken bij de organisatie.

Het Career Centre is sinds september 2024 dé plek waar medewerkers van De Haagse Hogeschool terecht kunnen voor advies en begeleiding in hun loopbaan. Medewerkers kunnen hier inzicht krijgen in hun drijfveren en talenten. Ze kunnen zich hier oriënteren op andere functies binnen of buiten de organisatie. Daarnaast begeleidt het Career Centre medewerkers van wie het contract niet wordt verlengd of van wie de functie komt te vervallen. Het centrum ondersteunt ook bij re-integratie.

Het Career Centre stimuleert interne en externe mobiliteit door vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Reguliere vacatures, projecten, re-integratieplekken, projecten participatiebanen worden gematcht met de interne talentenpool. Voor leidinggevendenden is dit de plek om werkaanbod te delen of advies te vragen. Het werken met het Career Centre biedt niet alleen ontwikkelmogelijkheden voor werknemers, maar draagt ook bij aan de realisatie van de ambities van de hogeschool en aan een positief imago van De Haagse als werkgever.

De Haagse Dialoog

De Haagse Dialoog stelt professionele ontwikkeling centraal en faciliteert de continue dialoog over performance, zowel op team- als op individueel niveau. Jaarlijks zijn de leidinggevende en medewerker in gesprek over ontwikkeldoelen voor een periode van vier jaar tijdens het ontwikkelgesprek. Het functioneren van medewerkers wordt in principe goed beoordeeld, tenzij dit positief of negatief afwijkt van het bij de functie passende normale niveau. In dat geval worden hierover gesprekken gevoerd. De inhoud van die gesprekken wordt vastgelegd. Voor de vastlegging van ontwikkelgesprekken en afwijkende beoordelingen wordt sinds februari 2022 gebruikgemaakt van een digitale tool. Jaarlijks neemt het gebruik van de tool voor vastlegging van deze gesprekken toe.

5.1.2 Professionele cultuur

Leren van onze studenten, maar ook van elkaar is onderdeel van onze cultuur. We versterken elkaar door kennis te delen en samen te groeien. Professionalisering, innovatie en onderzoek gaan hand in hand om ons onderwijs en werk continu te verbeteren. Een passende organisatie is daarbij noodzakelijk. Daarom worden onze professionals, teams en de organisatie voorbereid op de uitdagingen van vandaag én morgen. We investeren in basis- en seniorkwalificaties, ondersteunen (startende) medewerkers en leidinggevendenden en stimuleren voortdurende groei gedurende de hele loopbaan. Een uitsplitsing van de verschillende soorten docentprofessionalisering en de behaalde resultaten zijn opgenomen in bijlage.

We vinden het van groot belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen, goed op hun plek zitten en kunnen doen waar zij goed in zijn.

Nieuw professionaliseringsplan en ruimte voor dialoog

Eind 2024 is het professionaliseringsplan aangepast in lijn met de vernieuwde onderwijsvisie. Dit plan biedt medewerkers, resultaatverantwoordelijke teams en leidinggevendenden zowel richting als ruimte voor de dialoog over professionalisering. Het ondersteunt de besluitvorming over professionaliseringsactiviteiten per organisatieonderdeel.

Aanvullend op het reguliere trainingsaanbod voor medewerkers, is er een basistraining AI ontwikkeld voor alle medewerkers. Door het volgen van de basistraining leren medewerkers AI op een verantwoorde en doelbewuste wijze in te zetten in hun werk. Dit kunnen medewerkers vervolgens uitdragen aan de studenten. Medewerkers kunnen de basistraining op elk moment volgen.

Inzet op professionalisering

In de cao-hbo is afgesproken dat de werkgever jaarlijks minimaal 6 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering besteedt. De helft daarvan (3 procent) wordt besteed aan een basisrecht in uren, het overige deel aan out-of-pocketkosten en vervangingskosten voor professionalisering. Reiskosten voor professionalisering zijn in 2024 niet apart gemonitord en zijn niet meegenomen in onderstaand overzicht.

De tabel hieronder geeft inzicht in het percentage out-of-pocketkosten en vervangingskosten dat in 2024 is besteed aan de professionalisering binnen de hogeschool als geheel, afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Er zijn natuurlijk meerdere vormen van leren die niet altijd uit te drukken zijn in out-of-pocketkosten en dus niet meegenomen zijn in deze tabel. Denk bijvoorbeeld aan werkplekleren, bedrijfsbezoeken en activiteiten die in de hogeschool worden georganiseerd (lezingen, THNKFST etc).

De kosten (x1.000) in de tabel hebben betrekking op trajecten rondom docentprofessionalisering, persoonlijke en teamontwikkeling en vakinhoudelijke trainingen gerelateerd aan de functie. We zien voor 2024 een onderbesteding van 0,1 procent. De cursuskosten personeel, symposia- en congreskosten en kosten vakliteratuur zijn gestegen in 2024. De vervangingskosten zijn gedaald ten opzichte van 2023. De formatie promovendi bedroeg 5,2 fte.

	2023		2024	
	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel	3.309		3.729	
Symposia- en congreskosten	322		379	
Vakliteratuur/abonnementen	161		171	
Vervangingskosten	81		88	
Subtotaal	3.873	2,6%	4.356	2,8%
Promovendi (loonkosten excl. NWO)	388		287	
Totaal	4.261	2,8%	4.643	2,9%
Getotaliseerd jaarinkomen	150.783		158.141	

Organisatieontwikkeling

Om de organisatie passend te maken en te houden is in 2024 ingezet op onderstaande ontwikkelingen.

- **Strategische personeelsontwikkeling (SPO)**
In 2024 hebben veel faculteiten en diensten gewerkt aan strategische personeelsontwikkeling (SPO). Zij deden dat met behulp van een vernieuwde tool voor strategische personeelsplanning die vanuit de Dienst HRM is ontwikkeld en wordt gefaciliteerd. De inzet van SPO helpt op werkniveau – bij de diensten, faculteiten en Centres of Expertise – maar ook op hogeschoolniveau om strategisch naar je personeelsplan te kijken, zodat je tijdig en adequaat kunt inspelen op veranderingen. Nu en in de toekomst.
- **Onderzoek**
De Haagse Hogeschool wil de kerntaak onderzoek verstevigen, zowel in de externe positionering als intern. De ambitie is om het onderzoekend vermogen van docenten en studenten te versterken, om bij te dragen aan vernieuwde inzichten en om urgenties uit de praktijk te vertalen naar het onderwijs. Om dit te realiseren, zijn in 2024 verbeteringen aangebracht in het HRM-beleid. Zo is een aparte functiereeks voor onderzoek opgesteld en de lectorenfunctiereeks is geactualiseerd. Deze functiereeksen liggen klaar voor besluitvorming begin 2025. En zijn verbeteringen aangebracht in het HRM-beleid, zoals het makkelijker toegankelijk maken van de uitvoering van De Haagse Dialoog. En leidinggevendenden krijgen meer tijd of meer ondersteuning voor leidinggevende taken.
- **Sociaal plan Facilitaire zaken en IT (FZ&IT)**
Afgelopen jaar is het sociaal jaarplan voor de reorganisatie van FZ&IT vastgesteld. Het sociaal plan is door de bonden goedgekeurd en het plan voor de reorganisatie is vastgesteld. Betrokken medewerkers worden begeleid in het proces.

5.1.3. Formatieontwikkeling

Huidige formatieopbouw

De formatieopbouw van het onderwijzend personeel daalde in 2024 (120 fte) bij het onderwijzend personeel en het onderwijsondersteunend personeel (OOP). Het totaal kwam uit op 1977 fte. De formatieopbouw van het onderwijzend personeel daalde met 99 fte naar 1256 fte en het ondersteunend personeel daalde met 25 fte, waarmee het totaal eind 2024 uitkwam op 717 fte.

	2023	2024	% daling
Aantal medewerkers	2695	2521	-6%
OP	1829	1683	-8%
OBP	866	838	-3%
Formatie (realisatie)*	2097	1977	-6%
OP	1355	1256	-7%
OBP	742	717	-3%
OP/OBP in ratio	65/35	64/36	
Gemiddelde leeftijd	43,5	44	

*Medewerkers in dienst bij De Haagse Hogeschool december 2024

In - en uitstroom

In 2024 traden in totaal 410 medewerkers bij De Haagse Hogeschool in dienst (554 in 2023) en verlieten 576 medewerkers onze organisatie (530 in 2023). Er was een hoger verloop onder het onderwijzend personeel dan onder het ondersteunend personeel. De inzet van student-assistenten verklaart een groot deel van de in- en uitstroom. Er stroomden 241 student-assistenten in (10 procent); 260 student-assistenten stroomden uit (11 procent).

De in- en uitstroom had in het verslagjaar deels te maken met het krimpend kader als gevolg van de beëindiging van de tijdelijke NPO-middelen, bezuinigingen als gevolg van minder instroom van (internationale) studenten, de demografische krimp en de ingezette maatregelen voor doelmatigere ondersteuning.

De meeste medewerkers verlieten De Haagse op eigen verzoek of vanwege de beëindiging van een tijdelijk contract. Medewerkers die uit dienst traden in 2024, deden dat vooral omdat ze ontevreden waren over aspecten van de baan of de organisatie (45 procent) en /of omdat de baan niet voldeed aan hun verwachtingen (35 procent). In de vragenlijst konden zij meerdere redenen aangeven. De meest genoemde verbeterpunten zijn management, communicatie en werkdruk. Deze verbeterpunten zijn vergelijkbaar met die uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Ondersteuning van ex-medewerkers bij re-integratie

Vanuit De Haagse Hogeschool begeleidt een WW-casemanager de ex-medewerkers in hun zoektocht naar nieuw werk. Van de 63 ex-medewerkers die in het verslagjaar de WW instroomden (in 2023 waren dat er 27), waren eind 2024 25 ex-medewerkers de WW weer uitgestroomd. Als gevolg van de financiële krimp is de instroom in de WW in het verslagjaar flink gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Daarmee stegen ook de uitkeringskosten van De Haagse als eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet. Het grootste deel van de instroom wordt verklaard door het aangaan van tijdelijke contracten die niet werden verlengd of niet werden omgezet naar een vast contract.

Hieronder geven we de ontwikkeling weer van 2021 tot en met 2024 van de uitkeringslasten als eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet (WW) in de overheids- en onderwijssector.

Ontwikkeling kosten eigenrisicodragerschap Werkloosheidswet WW en BWV.	
2024	€ 1.496.907,-
2023	€ 1.039.418,-
2022	€ 945.937,-
2021	€ 1.159.574

Ziekteverzuim en arbodienst

In 2024 steeg het ziekteverzuim hogeschoolbreed licht naar 5,85 procent (was in 2023 5,7 procent). De ziektemeldingsfrequentie daarentegen is gelijk gebleven ten opzichte van 2023: 0,83. Dit is lager dan het landelijk gemiddelde. De meest voorkomende verzuimoorzaak in het verslagjaar betrof psychische klachten (bron Arbodienst DNA). Griepklachten domineerden de eerste maanden van het verslagjaar. Dit zorgde mede voor een tijdelijk verzuimpercentage van 6,63 procent. Om het verzuimproces organisatiebreed goed te stroomlijnen en om meer grip te krijgen op het eigen regiemodel, is in maart een tijdelijke verzuimcoördinator aangesteld. Met ingang van juli is de interne verzuimcoördinator in opleiding gestart. Inmiddels schalen we de inzet van de DNA-adviseurs af.

De multidisciplinaire samenwerking tussen de leidinggevend en, verzuimcoördinatoren/adviseurs, HRM business partners en de arboartsen is geïntensiveerd. De bekendheid met de interventies van de Present! Provider-boog is verhoogd. Het aantal interventies, zowel preventief als onderdeel van re-integratie, is toegenomen. Deze aanpak leidt met ingang van 1 januari 2025 tot een besparing van 12,5 procent op het aantal consulturen. Het gemiddeld verzuim heeft in het laatste kwartaal van het verslagjaar een lichte daling ingezet. De focus op het langdurig verzuim (langer dan 6 weken) heeft gezorgd voor een daling van 2 procent ten opzichte van 2023. Dit heeft een positieve invloed op de WIA-instroom.

Medewerkerstevredenheid

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2024 zijn, vergeleken met het Mini-Kompas 2023, op de meeste vlakken stabiel gebleven. Het is belangrijk te beseffen dat veel van de onderwerpen uit het Kompas op hoofdlijnen scores vertonen die positief zijn. De algehele tevredenheid is stabiel en ligt op een goed niveau ondanks de uitdagingen, waar De Haagse Hogeschool nu voor staat. Medewerkers voelen zich over het algemeen thuis bij De Haagse en voelen zich gelukkig als zij intensief aan het werk zijn. Net als in de voorgaande twee jaren geven medewerkers een 7,3



(rapportcijfer) op de vraag hoe het in het algemeen met hen gaat. De ervaren (te) hoge werkdruk is wederom licht gedaald naar 42 procent, maar blijft net als de employee net promotor score (daling van 4 naar -2) een belangrijk aandachtspunt. Medewerkers hebben teruggegeven dat zij De Haagse op dit moment minder snel aanraden aan bekenden als werkgever, mede gezien de uitdagingen rondom het krimpende financiële kader en het minder vaak verlengen van tijdelijke contracten.

Tegelijkertijd geeft 82 procent van de respondenten aan de komende twee jaar bij De Haagse te willen blijven werken. Hoewel medewerkers aangeven over het algemeen tevreden te zijn, is er ruimte voor verbetering. De top 3 van verbeterpunten die medewerkers aangeven, zijn: communicatie, leiderschap en werkbalans. Om de hiervoor genoemde punten te verbeteren, zijn inmiddels initiatieven gestart of in ontwikkeling. De initiatieven hebben betrekking op de thema's werkdruk, sociale veiligheid, professionalisering (management development) en mobiliteit, met als doel het versterken van de Haagse community, waarin het welzijn van studenten en medewerkers centraal staat. In dit hoofdstuk en hoofdstuk over (sociale) veiligheid geven we meer informatie over de ontwikkelingen op deze thema's. Binnen de teams zijn de trojspunten, aandachtspunten en acties besproken. Leidinggevendenden rapporteren over de voortgang via de PDCA-cyclus.

5.1.4. Arbeidsvoorwaarden

Nieuwe cao-hbo 2024-2025

In juni 2024 is een akkoord bereikt voor een nieuwe cao-hbo met een looptijd van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2025. Per 1 juli 2024 is een salarisverhoging van 3 procent en een eenmalige uitkering van € 485,- naar rato van de aanstellingsomvang afgesproken.

Arbeidsmarkttoelagen

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

Contractvormen

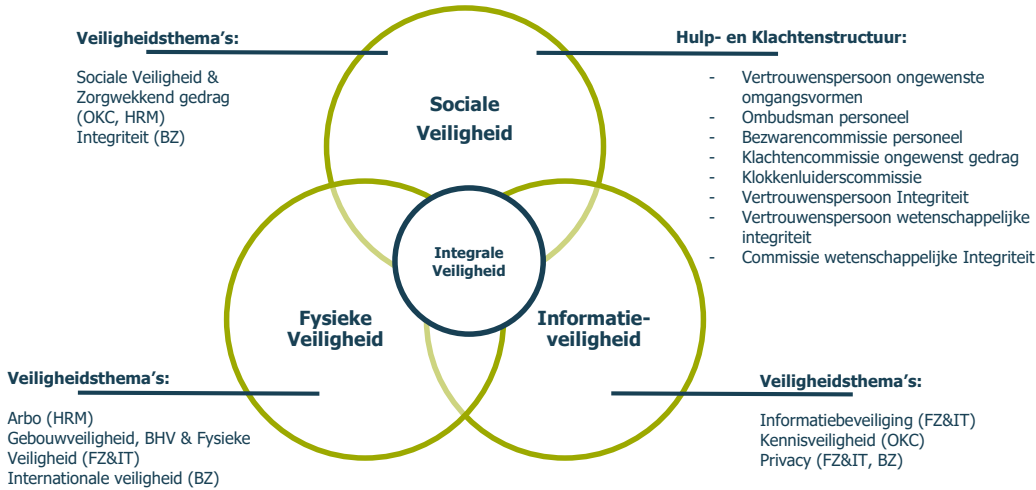
In overleg met de medezeggenschap hebben we afspraken gemaakt over het aandeel flexibele arbeid dat De Haagse Hogeschool maximaal nodig acht. Het gaat om medewerkers met de contractsoorten D4 (tijdelijk contract) en D5 (verlenging tijdelijk contract) en om personeel niet in loondienst (PNIL). De doelstelling voor 2024 was: 80 procent vast personeel en 20 procent tijdelijk personeel en dit is ook gerealiseerd. Het aandeel flexibele arbeid bij de hogeschool bestaat vooral (58 procent) uit personeel in loondienst (PIL) en verder (42 procent) uit personeel niet in loondienst. De PNIL-lasten kwamen in 2024 uit op € 18,1 miljoen. Ten opzichte van het voorgaande jaar daalde het percentage tijdelijk personeel met 6 procent. De beëindiging van tijdelijke middelen (NPO) en het krimpende kader leidden tot minder tijdelijke contracten.

	2023	2024
Vast	73,6%	80,5%
Tijdelijk	26,4%	19,5%
PNIL	45,7%	42,2%
PIL	54,3%	57,8%
Totaal		100%

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

5.2 Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur

Veiligheid is een belangrijk thema voor De Haagse Hogeschool. Vandaar dat we in ons jaarverslag hierover rapporteren. Dit doen we vanuit onderstaande domeinen met daarinbinnen niet alleen de veiligheidsthema's maar ook de verschillende gremia van de hulp- en klachtenstructuur.



Daarmee wordt invulling gegeven aan de behoefte van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) om in het jaarverslag te rapporteren over onderwerpen als sociale veiligheid, kennisveiligheid en cybersecurity, zoals in het Bestuursakkoord is afgesproken.

5.2.1 Integrale veiligheid

Het afgelopen jaar is het integraal veiligheidsbeleid 2025-2028 vastgesteld, waarin we de kaders en ambities met een meerjarig perspectief hebben opgenomen. Onderstaande 10 principes geven de komende jaren richting aan veiligheid en veiligheidszorg binnen De Haagse Hogeschool.



Onze veiligheidsmissie is 'het creëren van een veilige leer- en werkomgeving met als doelstelling dat alle aanwezigen veilig zijn en zich veilig voelen, dat melden van incidenten gebruikelijk is en dat het bespreken van onveiligheid onderdeel is van onze cultuur'.

De veiligheidsambitie van De Haagse Hogeschool is gebaseerd op een groeimodel. De Haagse Hogeschool wenst zich continu te blijven ontwikkelen op het gebied van integrale veiligheid. Dit groeimodel ondersteunt de instelling in het blijvend leren en verbeteren van de veiligheidsorganisatie. De komende jaren wordt toegewerkt naar volwassenheidsniveau 4: 'beheerste veiligheid'. Daar is het lijnmanagement verantwoordelijk voor veiligheid en veiligheidszorg. Op basis van het landelijke Risico- en Dreigingsbeeld Hoger Onderwijs is een Haagse variant opgesteld met input van en weging door al onze specialisten. Op basis van dit beeld zijn voor De Haagse de thema's sociale veiligheid, informatiebeveiliging, privacy en arbo geprioriteerd voor de periode 2025 tot en met 2027.

5.2.2 Sociale veiligheid

De adviseurs sociale veiligheid hebben meerdere bewustwordingssessies gegeven over sociale- en psychologische veiligheid bij opleidingen, introductiecoördinatoren, studie- en studentverenigingen en tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers. Met als doel om mensen te informeren over het thema sociale veiligheid, om hen handelingsperspectieven te bieden en om de hulp- en klachtenstructuur meer onder de aandacht te brengen. In het kader van het Amnesty Manifest Let's Talk About Yes bieden alle opleidingen aan eerstejaarsstudenten een training rondom seksueel grensoverschrijdend gedrag aan. Ook worden alle slb'ers van eerstejaars getraind op dit onderwerp.

In 2024 heeft De Haagse Hogeschool deelgenomen aan de pilot monitor sociale veiligheid. Uit de resultaten blijkt dat er al veel goed gaat.

- De Haagse heeft een algemene score van 7,51 behaald op het gebied van sociale veiligheid.
- Internationale studenten (97 procent) en niet-internationale studenten (95 procent) geven aan zich meestal tot altijd veilig te voelen binnen hun opleiding.

Deze scores zijn gemiddelden en laten zien dat het ons vaak lukt om een sociaal veilige leer- en werkomgeving te bieden. Uit de praktijk weten we echter ook dat deze veiligheid niet altijd door iedereen ervaren wordt. Daarom blijft sociale veiligheid een continu aandachtspunt in onze organisatie.

Hiervoor heeft De Haagse Hogeschool onder andere het organisatiebrede programma Sociale Veiligheid & Inclusie, waarin onderstaande doelen zijn geïdentificeerd:

- versterken van vaardigheden en competenties van medewerkers;
- versterken van de rol van management/leidinggevenden;
- vergroten van de meldingsbereidheid door de kwaliteit van meldstructuren en nazorg te verbeteren;
- vergroten van bewustwording, zichtbaarheid en vindbaarheid van de informatievoorziening over sociale veiligheid.

Meldingen

Het aantal meldingen is redelijk vergelijkbaar gebleven met eerdere jaren, behalve dan dat studenten de weg naar de vertrouwenspersonen beter hebben weten te vinden. De reden daarvoor is dat we meer bekendheid met de vertrouwenspersonen hebben gegenereerd. Zie hieronder het aantal meldingen vanuit de hulp- en klachtenstructuur.

Meldingen bij:	2024	2023	2022
vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) – studenten	206	108	68
vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) – medewerkers	135	172	145
ombudsfunctionaris personeel	57	35	6*
Bezwarencommissie personeel	4	3	5
Klachtencommissie ongewenst gedrag (KLONG)	10	2	3
meldingen Meld & Adviespunt Veiligheid (M&AV)	110	104	63

* De cijfers van de ombudsfunctionaris personeel vielen in 2022 lager uit vanwege beperkte beschikbaarheid.

Een aantal klachten bij de KLONG is weer ingetrokken, nadat ze besproken zijn. We realiseren ons dat we met een vroegtijdig gesprek klachten kunnen voorkomen en blijven dit dan ook stimuleren. Daarom hebben we ook geïnvesteerd in trainingen voor onze leidinggevenden. Naast het MD-traject hebben we ook tijdens de leiderschapsconferentie van april 2024 een dag besteed aan het trainen van de leidinggevenden op het gebied van sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast zijn diverse trainingen voor zowel medewerkers als leidinggevenden aangeboden via de menukaart sociale veiligheid.

Integriteit

Studenten en medewerkers kunnen zich wenden tot verschillende gremia om een melding te doen wanneer zij zien dat de integriteit binnen De Haagse Hogeschool geschaad wordt. Aard en aantal van de meldingen zijn vergelijkbaar met eerdere jaren:

	2024	2023	2022
Vertrouwenspersoon Integriteit	16	14	7
Klokkenluiderscommissie	0	1	2
Vertrouwenspersoon wetenschappelijk integriteit	1	0	0
Commissie wetenschappelijke integriteit	0	0	0
Meld- en adviespunt Veiligheid	7	7	0

5.2.3 Informatieveiligheid

De thema's informatiebeveiliging, privacy en kennisveiligheid zijn gebundeld onder informatieveiligheid. Ondanks dat we hard werken op dit onderwerp, vraagt het wettelijk kader een extra inspanning enerzijds en ontwikkelt de cyber-crimewereld zich ook in een hoog tempo. In 2025 vraagt dit onderwerp dus ook onze onverdeelde aandacht en inzet.

Informatiebeveiliging

In 2024 is een verplichte awareness campagne gestart en is De Haagse Hogeschool goed aangesloten op de landelijke ontwikkelingen en op de voorzieningen van SURF. Deze acties en projecten worden niet eenmalig uitgevoerd, maar ook meteen geborgd binnen de organisatie. Zo groeien we stap voor stap naar het gewenste volwassenheidsniveau.

Privacy

De Haagse Hogeschool is vanuit de AVG verantwoordelijk voor de bescherming van de persoonsgegevens van haar betrokkenen. Wij moeten daarbij voldoen aan de vereisten die de AVG hiervoor stelt. Het verwerkingsregister is de basis voor AVG-compliance en de kapstok van alle gegevensverwerkingen binnen De Haagse. In het verslagjaar 2024 zijn we verder gegaan met de inrichting van het verwerkingsregister in het privacymanagementsysteem. Daarnaast is hard gewerkt aan de uitvoering van DPIA's (Data Protection Impact Assessment) op nieuwe en gewijzigde processen. Verder krijgen de Privacy Officers steeds vaker en meer complexe privacyvraagstukken voorgelegd die samenhangen met organisatieveranderingen, technologische innovaties en een toenemende vraag naar datagedreven werken.

In 2024 hebben we veertien datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In 2023 waren dit er elf. Menselijke fouten en verkeerd ingestelde autorisaties bleken een veel voorkomende oorzaak van deze datalekken. Hoewel datalekken niet altijd voorkomen kunnen worden, kunnen we deze risico's wel minimaliseren door het awareness niveau van medewerkers te verhogen. Daarom hebben we in 2024 een structureel awareness programma Informatiebeveiliging en Privacy van Arda uitgerold, waar medewerkers om de paar weken een verplichte module moeten doorlopen. Zo creëren we meer bewustwording en leren medewerkers hoe ze veilig en zorgvuldig moeten omgaan met de persoonsgegevens die we elke dag verwerken.

Kennisveiligheid

In 2024 is verder gewerkt aan de implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid. Resultaten van verdiepende risicoanalyses zijn verwerkt in een CvB-notitie over de stand van zaken kennisveiligheid. Onder andere de beslisboom kennisveiligheid op het gebied van internationale samenwerkingen is vastgesteld door het CvB. Er vond in 2024 een bijeenkomst plaats over spionage voor een breed publiek van medewerkers. Het Meld- & Adviespunt Veiligheid en het Expertteam kennisveiligheid behandelden meer casuïstiek en/of vragen dan voorheen (9 in 2024 ten opzichte van 2 in 2023). Ook zijn de samenwerking en kennisuitwisseling met andere hogescholen en universiteiten geoptimaliseerd. De Haagse Hogeschool voldeed volledig aan de afspraken over kennisveiligheid uit het Bestuursakkoord en droeg bij aan het sectorbeeld hogescholen dat het ministerie van OCW in het verslagjaar publiceerde.

5.2.4 Fysieke veiligheid

In dit verslagjaar vonden over alle locaties 83 incidenten plaats, waar de bedrijfshulpverleningsorganisatie voor is ingezet. Van deze incidenten heeft een deel buiten De Haagse Hogeschool plaatsgevonden. Dit verslagjaar is geïnvesteerd in een awareness video die wij de komende jaren zullen inzetten om bekendheid met de calamiteitenprocedures te versterken. Het aantal bhv'ers is, ondanks een aanzienlijk aantal aanmeldingen, afgenomen van 121 naar 101.

Om overlastgevende jeugd te weren, bleken het doorgaand toezicht in de avonduren en het ingevoerde toegangsbeleid effectief. Het aantal overlastmeldingen en vervuilde lesruimtes is afgenomen ten opzichte van eerdere verslagjaren. In het verslagjaar zijn ook overdag flexibiliteit met betrekking tot toegankelijkheid en snel opschalen van beveiligingsinzet weer aan de orde geweest. Dit als gevolg van demonstraties en vooral vanwege zorgen over vernielingen op diverse onderwijsinstellingen.

In 2024 zijn we aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit het RI&E-toetsingsrapport van 2023. Daarnaast houden faculteiten en diensten zelf hun eigen plan van aanpak bij en zijn ze zelf verantwoordelijk voor de voortgang. HRM heeft hierbij de centrale regie. In 2024 is een verdieping van de RI&E uitgevoerd binnen vak- en praktijklokalen ten aanzien van gevaarlijke stoffen en machineveiligheid.

Het aantal studenten en medewerkers dat in 2024 voor studie en/of stage en/of werk naar het buitenland afreisde, steeg wederom. Gezien de geopolitieke spanningen is de noodzaak toegenomen om reizende studenten en medewerkers meer bewust te maken van de risico's in andere landen. Hiervoor zijn in 2024 belangrijke stappen gezet en zal begin 2025 het nieuwe reisveiligheidsbeleid en een bijbehorende communicatiecampagne worden uitgerold. Bij diverse internationale incidenten zoals de overstromingen in Valencia en de crisis in Zuid-Korea heeft De Haagse vroegtijdig contact gelegd met betreffende studenten in de regio.

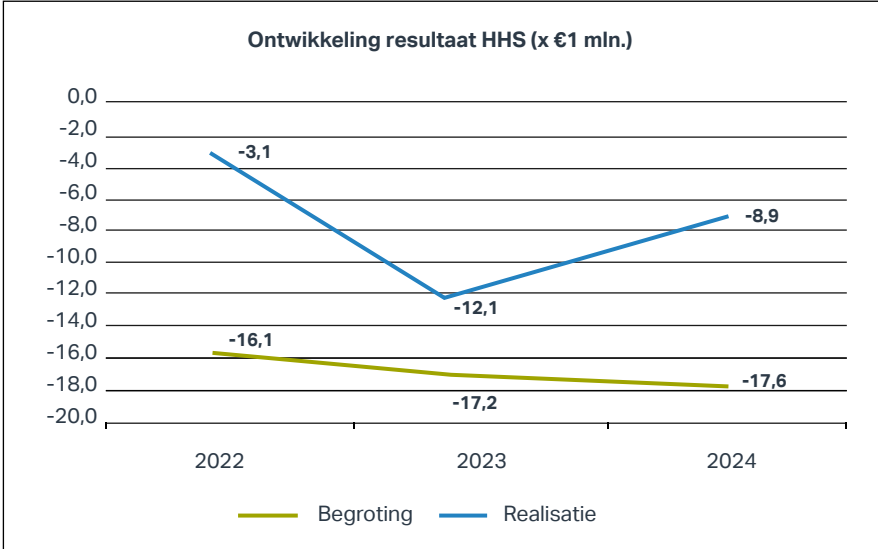


5.3 Financiën

5.3.1 Financieel resultaat en financiële positie

In het boekjaar 2024 hadden twee ontwikkelingen met name invloed op het financieel resultaat van de hogeschool: hogere (rente)baten en bijsturing op de personele lasten. De rijksbijdrage viel in totaal € 4,4 miljoen hoger uit, met als belangrijkste reden de hogere loon- en prijscompensatie. Een onderdeel van de hogere rijksbijdrage is € 0,9 miljoen ter dekking van de eenmalige uitkering in 2025. Deze middelen worden in een bestemmingsreserve gereserveerd voor 2025. Tegenover de hogere rijksbijdrage staan bijna geen hogere PIL-lasten dan begroot vanwege de per april ingevoerde beheersmaatregel 'toetsingskader PIL/PNIL'. De beheersmaatregel is ingevoerd om de personele lasten beter te beheersen, zowel op de korte als lange termijn. Per saldo heeft dit ertoe geleid dat de lasten voor PIL/PNIL (gecorrigeerd voor de cao-stijging) ongeveer € 5,0 miljoen lager zijn dan begroot.

Verder vielen de baten uit contractonderzoek (€ 3,7 miljoen), contractonderwijs (€ 0,7 miljoen) en de overige baten (€ 0,5 miljoen) hoger uit. De baten uit collegegelden vielen € 0,3 miljoen lager uit als gevolg van lager dan begrote studentaantallen in het collegejaar 2024-2025. In de begroting 2024 was rekening gehouden met lagere opbrengsten uit rentebaten. Dit omdat ten tijde van het opstellen van de begroting de rentepercentages lager waren. Over de liquide middelen is in 2024 € 2,1 miljoen aan rentebaten gerealiseerd ten opzichte van € 1,2 miljoen begroot.



Ook in 2024 hebben we invulling gegeven aan het meerjarige beleid van de hogeschool om de ruimte vanuit de bestemmingsreserves, waaronder de onderzoeksreserves, de huisvestingsreserve en de DAM-reserve maximaal uit te nutten. In de paragrafen hierna lichten we het resultaat toe vergeleken met de begroting voor 2024.

Ontwikkeling resultaat

In de begroting 2024 was het maximaal toelaatbaar resultaat bepaald op +/- € 17,6 miljoen. Het uiteindelijke resultaat is uitgekomen op +/- € 8,9 miljoen. In 2024 bedroegen de extra baten € 8,9 miljoen. Daarnaast was er sprake van € 1,0 miljoen aan hogere lasten. Het verschil van de renteopbrengsten en rentelasten is € 0,8 miljoen. Het totaalresultaat is daarmee € 8,7 miljoen hoger dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van de bijsturing die heeft plaatsgevonden op de personele lasten (toetsingskader PIL/PNIL). Ook is kritisch gekeken naar de noodzakelijkheid van de geplande investeringen en projecten. Dit heeft mede geleid tot lagere externe inhuur en toekomstige afschrijvingslasten.

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2023	Begroting 2024	Realisatie 2024
01. Rijksbijdrage	214,0	208,5	212,9
02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	1,3	1,4	1,3
03. Collegegelden	51,2	55,5	55,2
04. Contractonderwijs	2,5	2,5	3,2
05. Contractonderzoek	4,5	2,7	6,4
06. Overige baten	6,5	6,2	6,7
Totaal	280,0	276,8	285,7
07. PIL-lasten	195,0	204,8	205,0
08. PNIL-lasten	26,1	19,8	18,1
09. Overige P-lasten	10,6	10,5	11,0
10. Afschrijvingslasten	18,3	17,9	18,3
11. Huisvestingslasten	15,5	14,7	15,0
12. Overige instellingslasten	28,6	27,8	29,1
Totaal	294,1	295,5	296,5
13. Rentebaten	0,3	0,0	2,1
14. Rentelasten	0,1	0,0	0,1
Totaal	2,0	1,1	1,9
Totaal	-12,1	-17,6	-8,9

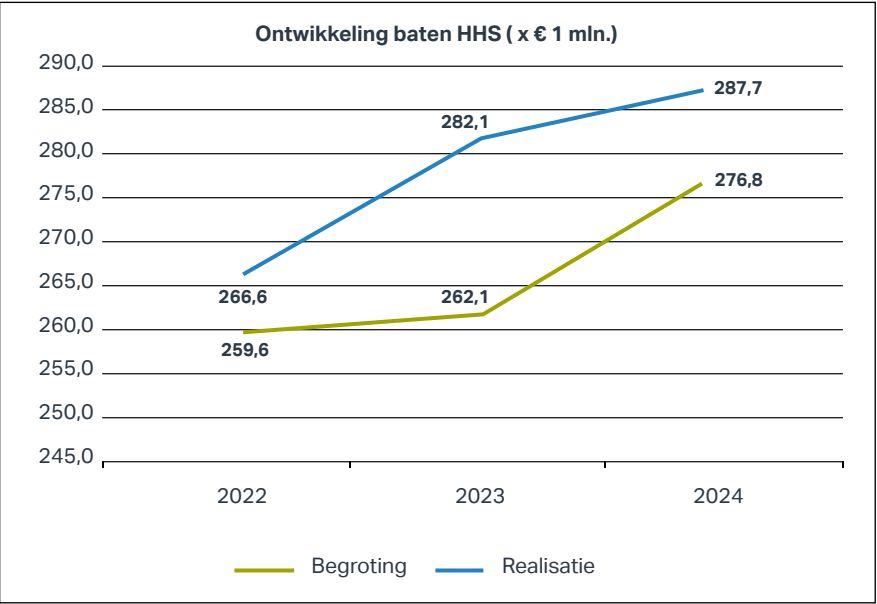
Ontwikkeling baten

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2023	Begroting 2024	Realisatie 2024
01. Rijksbijdrage	214,0	208,5	212,9
02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	1,3	1,4	1,3
03. Collegegelden	51,2	55,5	55,2
04. Contractonderwijs	2,5	2,5	3,2
05. Contractonderzoek	4,5	2,7	6,4
06. Overige baten	6,5	6,2	6,7
13. Rentebaten	2,1	1,2	2,0
Totaal	282,1	278,0	287,7

Ten opzichte van 2023 stegen de baten in 2024 met € 5,6 miljoen naar een niveau van € 287,7 miljoen (in 2023 € 282,1 miljoen). Ten opzichte van de begroting stegen de baten met € 9,7 miljoen. Hieronder hebben we de ontwikkeling weergegeven van de baten over de afgelopen drie jaar.

De rijksbijdrage voor 2024 was € 4,4 miljoen hoger dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan. De rijksbijdrage viel € 3,1 miljoen hoger uit voor loon- en prijscompensatie, waarvan € 0,9 miljoen ter dekking van de eenmalige uitkering in 2025. Verder hebben we € 1,3 miljoen meer ontvangen aan subsidies vanuit OCW die onder de rijksbijdrage vallen.

De baten voor overige overheidsbijdragen en subsidies zijn € 0,1 miljoen lager dan begroot. De collegegelden zijn € 0,3 miljoen lager dan begroot als gevolg van lager dan begrote studentaantallen in het collegejaar 2024-2025. De gerealiseerde omzet van contractonderwijs is € 0,7 miljoen hoger dan begroot. Hiervan is € 0,8 miljoen het resultaat



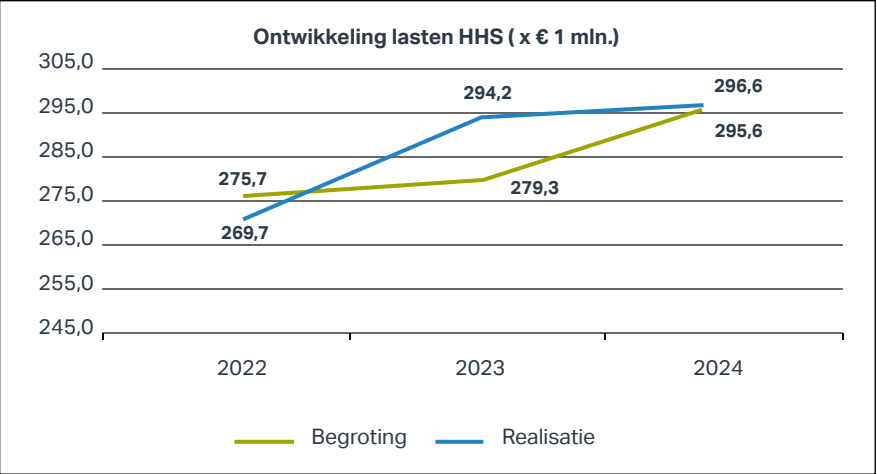
van een verschuiving van de baten voor de Pabo-zij-instroom van overige baten naar contractonderwijs. Op de overige opleidingen is een daling te zien als een gevolg van een aantal private opleidingen die niet zijn gestart of die een lagere aanmeldingen kent.

De baten voor contractonderzoek zijn € 3,7 miljoen hoger dan begroot. Binnen onderwijs en onderzoek hebben meer subsidieprojecten plaatsgevonden dan begroot.

Op overige baten is € 0,5 miljoen meer gerealiseerd dan begroot. De belangrijkste bijzonderheden zijn hogere baten uit cursus- en inschrijfgelden (€ 0,8 miljoen) overige studentbijdragen (€ 0,5 miljoen) en overige opbrengsten (€ 1,2 miljoen). De baten uit overige subsidies zijn € 2,4 miljoen lager dan begroot.

Ontwikkeling lasten

De lasten stegen in 2024 ten opzichte van de begroting voor 2024 met € 1,0 miljoen naar een niveau van € 296,6 miljoen (in 2023 € 294,2 miljoen). De ontwikkeling van de lasten lichten we hieronder per categorie toe.



Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2023	Begroting 2024	Realisatie 2024
07. PIL-lasten	195,0	204,8	205,0
08. PNIL-lasten	26,1	19,8	18,1
09. Overige P-lasten	10,6	10,5	11,0
10. Afschrijvingslasten	18,3	17,9	18,3
11. Huisvestingslasten	15,5	14,7	15,05
12. Overige instellingslasten	28,6	27,8	29,1
14. Rentelasten	0,1	0,1	0,1
Totaal	294,2	295,6	296,6

Personele lasten

De totale personele lasten (PIL en PNIL en overige) zijn in 2024 uitgekomen op € 234,1 miljoen. Dit is € 1,1 miljoen lager dan de begroting (€ 235,1 miljoen) en € 2,4 miljoen hoger dan in 2023 (€ 231,7 miljoen).

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2023	Begroting 2024	Realisatie 2024
4.1.1.1. Lonen vast OP	195,0	204,8	205,0
4.1.2.1. Mutatie personeelsvoorziening	-0,1	0,5	-0,5
4.1.2.2. Personeel niet in loondienst	26,1	19,8	18,1
4.1.2.3. Overige personele lasten	9,9	6,6	10,5
4.1.2.5. Deskundigheidsbevordering personeel	2,5	4,1	3,0
4.1.3.1. Uitkeringen	-1,7	-0,7	-2,0
Totaal	231,7	235,1	234,1

In het boekjaar 2024 zijn de PIL-lasten € 0,2 miljoen hoger dan begroot. De hogere kosten zijn het gevolg van de cao-stijging van 3 procent vanaf juli en de eenmalige uitkering in oktober (in totaal € 3,3 miljoen). De loonkosten gecorrigeerd voor de cao-verhoging zijn gedaald door de afname van de personeelsbezetting (als gevolg van de bijsturing).

De gerealiseerde PNIL-lasten zijn € 1,7 miljoen lager dan begroot en € 8,0 miljoen lager dan de realisatie in 2023. In 2024 is gestuurd om de PNIL-lasten verder omlaag te brengen. Dit om een goede uitgangspositie voor 2025 te realiseren, waarbij een verdere krimp noodzakelijk is.

Het saldo van onttrekkingen en dotaties aan de personeelsvoorzieningen bedraagt € 0,5 miljoen. Dit is € 1,0 miljoen lager dan begroot en € 0,4 miljoen lager dan in 2023. De grootste mutatie zit bij de duurzame inzetbaarheid (onttrekking van € 0,8 miljoen). De opgebouwde DI-uren kunnen niet meer worden gespaard en hierdoor loopt deze voorziening verder af. Daarnaast is er ook een onttrekking van € 0,2 miljoen bij de voorziening van de langdurig zieken. Daartegenover staat een dotatie voor een nieuwe voorziening voor de reorganisatie bij de Dienst FZ&IT (totale dotatie van ongeveer € 0,6 miljoen).

De overige personeelslasten zijn € 3,9 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging van de WW/BBW-lasten en hogere sociale verzekeringen. Verder zijn er hogere lasten voor arbo, DAM en reiskosten woon-werkverkeer.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingen waren in 2024 met een realisatie van € 18,3 miljoen € 0,4 miljoen hoger dan begroot. Dit als gevolg van hogere afschrijvingslasten op inventaris en apparatuur.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedroegen in 2024 € 15,0 miljoen en daalden ten opzichte van 2023 met € 0,5 miljoen. Ten opzichte van de begroting waren de huisvestingslasten € 0,3 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere kosten voor schoonmaak, onderhoud gebouwen en dotatie onderhoudsvoorzining (€ 0,4 miljoen) en lagere kosten voor heffingen (€ 0,1 miljoen).

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten bedroegen in 2024 € 29,1 miljoen. De overige instellingslasten zijn € 0,5 miljoen hoger dan in het jaar 2023 (€ 28,6 miljoen) en € 1,3 miljoen hoger dan begroot (€ 27,8 miljoen). Uitschieters zijn de categorieën inventaris en apparatuur (€ 1,5 miljoen), studentvoorzieningen (€ 1,5 miljoen) en reis- en verblijfkosten (€ 0,4 miljoen). Daartegenover zijn er onderbestedingen op communicatie en marketing (€ 0,6 miljoen), overige administratie- en beheerslasten (€ 0,5 miljoen), overige lasten (€ 0,9 miljoen) en bibliotheek (€ 0,2 miljoen).

5.3.2 Vermogenspositie en treasury

Balans

Bedragen x € 1 mln.	2024		2023		2022	
Vaste activa						
1.2 Materiële vaste activa	132,9		136,9		139,4	
Totaal vaste activa	132,9		136,9		139,4	
Vlottende activa						
1.5 Vorderingen	12,9		10,6		9,7	
1.7 Liquide middelen	46,0		53,9		66,1	
Totaal vlottende activa	58,9		64,5		75,8	
Totaal activa		191,8		201,4		215,1
Passiva						
2.1 Eigen vermogen	95,0		103,9		116,0	
2.3 Voorzieningen	13,2		13,8		13,6	
2.4 Langlopende schulden	14,3		15,7		17,1	
2.5 Kortlopende schulden	69,3		68,0		68,5	
Totaal passiva		191,8		201,4		215,1

Toelichting op de balansposten:

- De materiële vaste activa zijn met € 4,0 miljoen afgenomen. Dit wordt veroorzaakt, doordat de afschrijvingslasten (€ 18,3 miljoen) hoger zijn dan de investeringen (€ 14,3 miljoen).
- De omvang van de liquide middelen is met € 7,9 miljoen afgenomen. Grotendeels als gevolg van de hogere personeelskosten en overige instellingslasten.
- Het eigen vermogen is met € 8,9 miljoen afgenomen als gevolg van het gerealiseerde exploitatieresultaat van -€ 8, 9 miljoen.
- De omvang van de voorzieningen is met € 0,6 miljoen afgenomen. Dit komt door een afname van de voorziening duurzame inzetbaarheid, langdurig zieken en werktijdvermindering senioren. Daartegenover staat een toename van de wachtgeldvoorziening en de reorganisatievoorziening van FZ&IT.
- De afname van de langlopende schulden (€ 1,4 miljoen) heeft betrekking op de jaarlijkse aflossing (€ 1,4 miljoen) van de schatkistlening.

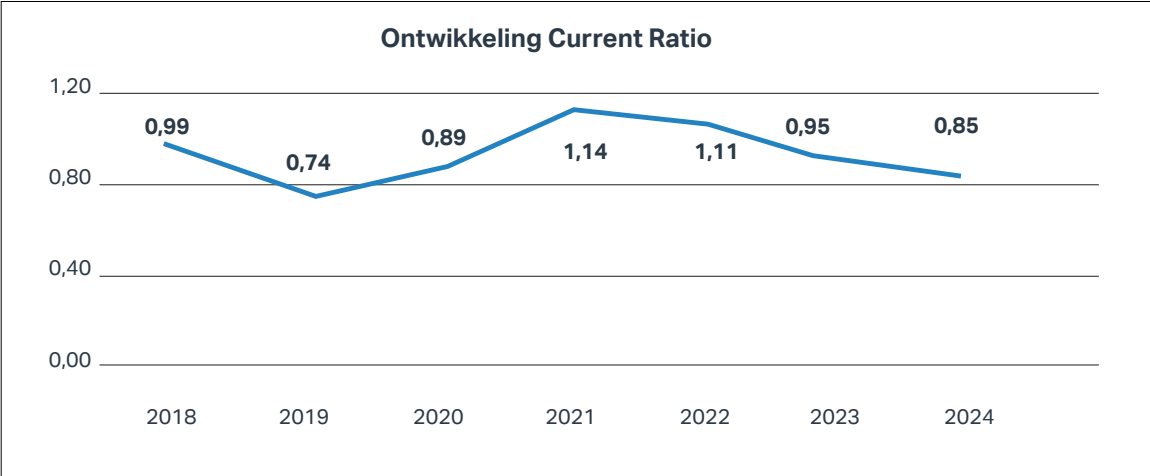
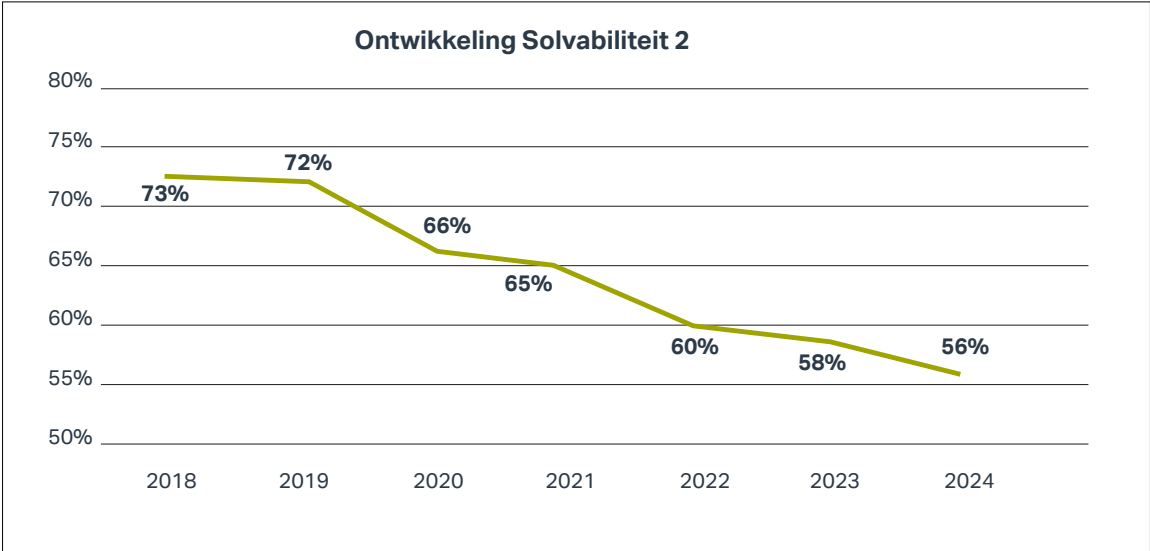
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

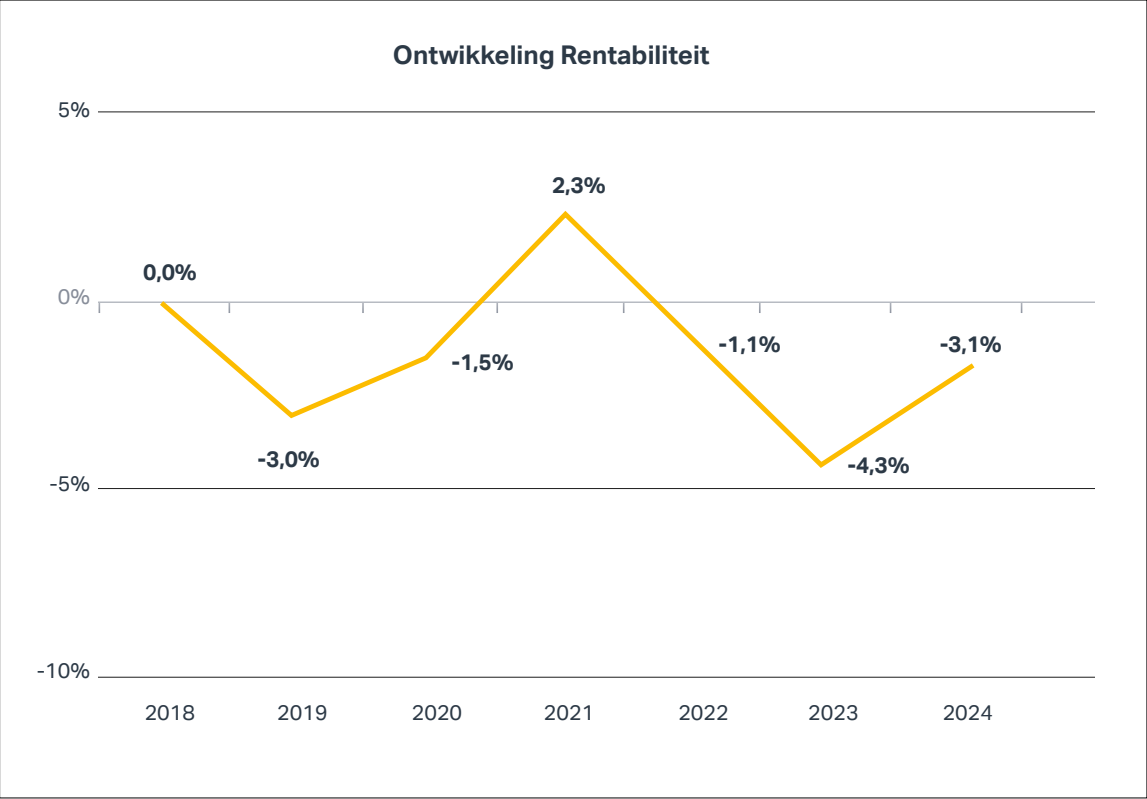
In 2020 heeft de onderwijsinspectie een formule ontwikkeld om te berekenen wat een bestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde voor een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Vanaf het verslagjaar 2020 moeten besturen zich over de hoogte van hun publiek eigen vermogen verantwoorden in het jaarverslag aan de hand van de signaleringswaarde. Op basis van de gegevens uit de jaarrekening 2024 blijft De Haagse Hogeschool met haar publieke vermogen onder deze signaleringsgrens:

- signaleringswaarde 2024: € 217,3;
- publiek eigen vermogen 2024: € 96,1;
- ratio publiek eigen vermogen: 0,44.

Financiële ratio's

De solvabiliteitspositie van de hogeschool is eind 2024 56,4 procent en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van 30 procent van het ministerie van OCW. De current ratio is 0,85. De ratio is ruim boven de vastgestelde signaleringsgrens van OCW (0,5) en de voor 2024 begrote waarde (0,65). De rentabiliteit is -3,1 procent ten opzichte van een begrote rentabiliteit van -6,3 procent. Dit als gevolg van het minder negatieve resultaat ten opzichte van de begroting.





Treasurybeleid

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

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

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

Vanaf 2022 wordt jaarlijks op deze lening afbetaald. Het bedrag van de afbetaling in 2024 is eind 2023 als kortlopende schuld op de balans genoteerd en in mindering gebracht op de langlopende schulden (€ 1,4 miljoen).

In de treasurycommissie van medio december 2023 is afgesproken om een minimum van € 20 miljoen aan te houden aan liquide middelen. Indien de liquide middelen in de buurt komen van deze intern gestelde ondergrens, zal onderzocht worden om de liquiditeitspositie te versterken via een nieuwe schatkistfinanciering.

5.3.3 Investerings en bedrijfsvoering

In 2024 heeft de hogeschool € 14,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa, hetgeen lager is dan begroot (€ 20,5 miljoen). Het merendeel hiervan is geïnvesteerd in huisvesting (€ 10,1 miljoen). In 2024 werd daarnaast € 2,3 miljoen geïnvesteerd in IT, € 1,1 miljoen in meubilair en inventaris en € 0,7 miljoen in practicumlokalen.

Bedragen x € 1.000.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Informatietechnologie	2,3	5,5	3,4
Facilitair Bedrijf	1,1	1,5	1,0
Huisvesting:			
<i>Onderhoudsinvesteringen</i>	2,7		5,8
<i>Duurzaamheid</i>	5,0		-
<i>Kwaliteitsinvesteringen</i>	0,1	0,0	0,8
<i>Masterplan Huisvesting</i>	0,0	0,0	4,2
<i>Gids 2.0</i>	2,4	3,9	0,1
<i>Sporthal</i>	0,0	0,0	-0,2
Practicum lokalen	0,7	1,3	0,4
Praktijklokalen Delft	0,0	0,0	0,1
Overig	0,1	1,1	0,2
Totaal investeringen	14,4	20,5	15,8

Masterplan Huisvesting (onderdeel Gids 1.0)

De in 2012 opgestelde Gids 1.0 en de bijbehorende modules zijn herijkt in 2024 in Gids 2.0. Het strategisch beleid van De Haagse Hogeschool – zoals vastgelegd in onder andere het instellingsplan – is vertaald naar heldere doelen en resultaten voor de ontwikkeling van haar vastgoed en huisvesting voor de periode 2024 -2033. Het doel is om de kwaliteit en het voorspellend vermogen van het huisvestingsaanbod te vergroten, de efficiëntie te verbeteren en ad-hocoplossingen te voorkomen.

Gids 2.0 richt zich op alle locaties van De Haagse Hogeschool. Het plan biedt De Haagse Hogeschool een koers en instrument om, op het gebied van huisvesting, zelfbewust in te kunnen spelen op kansen in de omgeving. Het biedt De Haagse Hogeschool meer grip en stelt haar in staat de efficiency van de bedrijfsvoering huisvesting te vergroten, in het bijzonder de Dienst FZ&IT en de Dienst Bedrijfsvoering & Control. Het Instellingsplan ‘Onderzoekend leren met impact’ ligt ten grondslag aan dit strategisch meerjarenhuisvestingsplan. Daar waar het instellingsplan zich richt op de onderwijsvisie voor de komende vijf jaar, geeft Gids 2.0 een doorkijk naar de huisvesting voor de komende tien jaar.

In 2024 is gewerkt aan verschillende modules van Gids 2.0, namelijk de ‘verfrissing’ van de Dutch Innovation Factory (Locatie Zoetermeer) en de verbouwing van de Sportcampus Zuiderpark, waarbij er behoefte was aan meer onderwijsruimtes. Als onderdeel van Gids 2.0 is gestart met de verhuizing van de ondersteunende diensten OKC, HRM, Bedrijfsvoering & Control en Facilitaire Zaken & IT van het gebouw Poseidon naar het hoofdgebouw aan het Johanna Westerdijkplein, waarbij de verwachting is dat de diensten OKC en HRM in 2025 zullen overgaan.

Masterplan Huisvesting (onderdeel Gids 1.0)

De in 2012 opgestelde Gids 1.0 en de bijbehorende modules zijn herijkt in 2024 in Gids 2.0. Het strategisch beleid van De Haagse Hogeschool – zoals vastgelegd in onder andere het instellingsplan – is vertaald naar heldere doelen en resultaten voor de ontwikkeling van haar vastgoed en huisvesting voor de periode 2024 -2033. Het doel is om de kwaliteit en het voorspellend vermogen van het huisvestingsaanbod te vergroten, de efficiëntie te verbeteren en ad-hocoplossingen te voorkomen.

Uitvoering IT-projectenportfolio

Het IT-portfolio levert de digitaliseringsbijdrage aan de strategische doelen. Het is gericht op de realisatie van de veranderagenda van De Haagse. Het portfoliomanagement en projectmanagement kennen een kwaliteitscyclus van continu verbeteren. Dit houdt in: een integrale en kort cyclische sturing van het IT-portfolio, het sturen op de kaders en richtlijnen van de IT-architectuur, informatiebeveiliging en privacy. De realisatie van het IT-projectenbudget 2024 is uitgekomen op een bedrag van € 1,5 miljoen voor acht projecten. Een aantal projecten zijn doorgelopen vanuit 2023 naar 2024, namelijk 'Digitaal toetsen' en 'Erasmus without Paper (EWP)', waarbij het project 'Digitaal toetsen' zal doorlopen naar 2025. In 2025 is een nieuw recruitmentsysteem (ATS) geïmplementeerd en zijn de projecten 'Transitie The Hague Graduate School (THGS)' en het project 'Implementatie Osiris Debiteuren' grotendeels afgerond. In 2024 is tevens een nieuw functioneel systeem voor HRM geïmplementeerd dat live is gegaan per begin 2025 en is een start gemaakt met het project 'eFinance' waarbij het functionele systeem van Finance zal worden vervangen in het begin van 2026. Daarnaast zal in 2025 een start gemaakt worden met de uitvoering van de onderwijsvisie als onderdeel van het instellingsplan.

Verbetering IT en informatievoorziening

Medio 2020 is gestart met het meerjarenprogramma Future IT (FIT). De doelstellingen van het programma zijn het realiseren van een kwalitatieve verbetering van de IT-dienstverlening en een betere beheersing van de bijbehorende risico's. Tot halverwege 2021 lag het zwaartepunt op strategisch en tactisch niveau. Medio 2021 is de visie 'Onderwijs en IT' samen met de faculteiten en diensten vormgegeven. In fase 2 van Future IT, die begon medio 2021 en doorliep in de jaren 2022-2024, is het accent verlegd naar de concretisering van de visie, de verhoging van de executiekracht van de IT-projecten en de implementatie van een verbeterde IT-dienstverlening. In het jaar 2024 is het meerjarenprogramma Future IT afgesloten, waarbij de infrastructuur is verbeterd op punten als continuïteit en inrichting van de cloud. Door de modernisering van de IT-architectuur met het overzetten naar de cloud is een vorm van dienstverlening aangepast. Daarnaast wordt aan de applicatiekant meer gebruikgemaakt van SaaS (Software as a Service)-oplossingen. Op basis van de technologische ontwikkelingen is de sourcing strategie vastgesteld waarbij ervoor gekozen is om IT-generieke dienstverlening op het gebied van netwerk, hosting en werkplekdiensten uit te besteden. Daaropvolgend is het reorganisatieplan van de Dienst Facilitaire Zaken en Informatie Technologie vastgesteld, waarbij de nadruk ligt op de herinrichting van de bedrijfsvoering van IT. Het doel van deze reorganisatie is om de FZ&IT -organisatie aan te passen aan de veranderende behoeften en ambities van De Haagse Hogeschool op het gebied van digitalisering en facilitaire dienstverlening vanuit het instellingsplan.

5.3.4 Continuïteitsparagraaf - meerjarenbegroting

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

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

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

5.3.4.1 Instellingsplan 2023-2028

Eind 2022 is een nieuw instellingsplan vastgesteld onder de titel 'Onderzoekend leren met impact'.

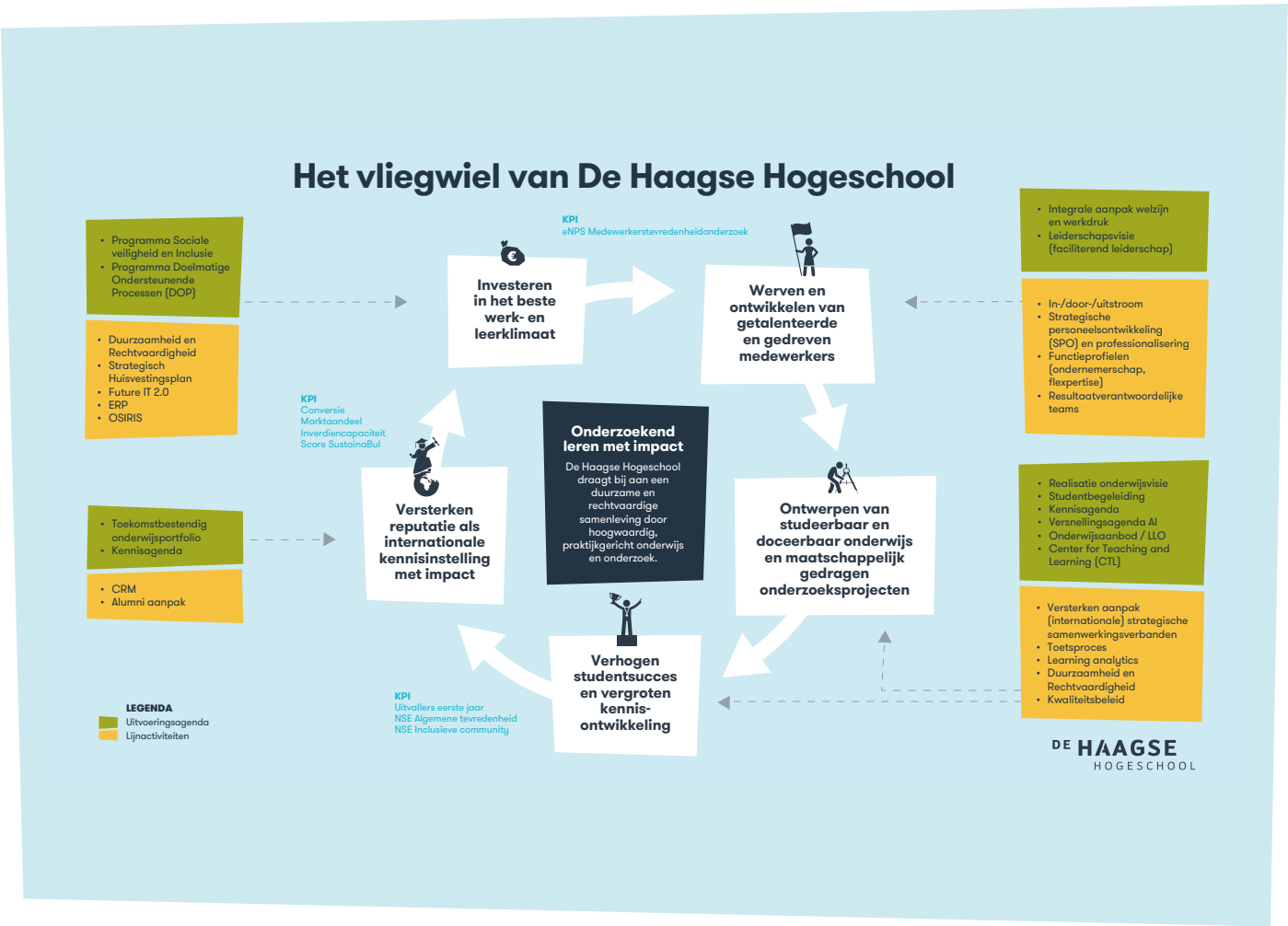
De strategie zoals beschreven in het instellingsplan zet voor zes jaar de koers uit voor De Haagse. De urgentie voor de uitvoering van de strategie is hoog. We hebben te maken met snelle veranderingen op het gebied van technologie en digitalisering, de transitie naar een schonere en gezondere wereld en de roep om een eerlijkere verdeling van kansen en mogelijkheden in de maatschappij.

Met de uitvoeringsagenda bewegen we de organisatie steeds meer in de richting van onze missie en ambities. De verandering die we inzetten, is te beschouwen als een vliegwiel in beweging: door een logische keten van inspanningen die elkaar versterken, bouwen we aan succes waarmee we meer commitment genereren en onze middelen duurzaam investeren. We boeken met onze innovatie zo steeds meer succes en zetten een stevig fundament neer waar we op voort kunnen bouwen.

Het vliegwiel van De Haagse is in de kern als volgt samen te vatten:

- getalenteerde en gedreven medewerkers ontwerpen en verrichten studeerbaar- en doceerbaar onderwijs en maatschappelijk gedragen onderzoek, waardoor het studentsucces en de kennisontwikkeling van De Haagse toenemen en onze reputatie sterker wordt.
- Studenten en samenwerkingspartners hebben er vertrouwen in dat wij onze missie waarmaken, hetgeen leidt tot een hogere (relatieve) instroom van studenten, tot meer externe middelen voor onderwijs en onderzoek en tot uitbreiding van onze strategische samenwerkingspartners.
- Met deze extra middelen kunnen we meer investeren in onze werk- en leeromgeving, waardoor we meer innoveren en resultaat boeken, en zo steeds meer impact in de samenleving creëren.

Visueel zijn de verschillende inspanningen vanuit de bestuursagenda als volgt weer te geven.



5.3.4.2 Uitdagende context vraagt om wendbaarheid

Voor de komende jaren is sprake van een uitdagende agenda, waarbij zowel verder wordt gewerkt aan de invoering en implementatie van de nieuwe onderwijsvisie als aan 'Basis op orde' (het FZ&IT -reorganisatieplan en de doelmatiger organisatie van ondersteuning).

Instroom nieuwe studenten staat onder druk

De instroom van nieuwe studenten staat onder druk, mede als gevolg van het ingezette kabinetsbeleid om de instroom van internationale studenten te reduceren vanwege de veronderstelde druk op onderwijskwaliteit en huisvesting alsmede op de toegankelijkheid van het Engelstalige onderwijs voor Nederlandse studenten. Tezamen met de teruglopende instroom van Nederlandse studenten en de nog steeds hoge uitval (al dan niet post-corona gerelateerd) leidt dit tot een beeld, waarin De Haagse rekening moet houden met een verdere terugval in studentenaantallen. Waar de hogeschool pre corona een vrij stabiel beeld toonde van studentenaantallen tussen 25 en 26 duizend, is nu in het basisscenario van de meerjarenbegroting uit te gaan van een afname tot een niveau van 23 tot 24 duizend studenten.

Negatieve consequenties voor onze financiën

Dat heeft directe financiële consequenties in de teruggang van de bijdragen vanuit de rijksbekostiging en collegegelden, onze belangrijkste bron van inkomen, die zich – vanuit de t-2-bekostigingssystematiek – sterk doet gelden vanaf 2025. Ook het wegvallen van de tijdelijke middelen vanuit NPO (al merkbaar vanaf 2024), draagt bij aan dit fenomeen.

In de aanloop naar een begrotingsjaar waarin te rekenen is met lagere baten, is al in 2024 een krimpbeweging ingezet in de inzet van medewerkers en de inzet van middelen. Een beweging die past bij de dalende trend van de studentenaantallen en andere bekostigingscomponenten, maar die wel een omslag in denken en gedrag verlangt van onze organisatie.

Gesteld kan worden dat deze omslag vanaf zomer 2024 is gemaakt: gemeten naar de stand per ultimo 2023 is de hogeschool in een jaar tijd met meer dan 120 fte 'gekrompen' en ligt ze op koers voor de langetermijnontwikkeling. Krimp is geen doel op zich, maar noodzakelijk om daarmee de middelen vrij te maken die nodig zijn om ontwikkelingen vanuit het instellingsplan zo goed mogelijk te faciliteren en om op termijn wendbaar en financieel gezond te blijven. We kiezen er dus voor om gericht te investeren en gericht efficiënter te werken.

Voor het jaar 2025 is extra ruimte in de begroting gecreëerd voor het opvangen van een door het ministerie van OCW onverwachte neerwaartse bijstelling van het macrobudget en voor een extra investering in de realisatie van de onderwijsvisie. De hogeschool staat in het komende jaar een negatief resultaat toe van € 14 miljoen, waarvan € 4,5 miljoen ten laste komt van de algemene reserve en het resterende deel vanuit de bestemmingsreserves.

In de jaren 2023 en 2024 ontving de hogeschool via de rijksbijdrage compensatie voor de tijdelijke maatregel halvering collegegelden voor eerstejaarsstudenten. De ontvangen compensatie was ter dekking van de inkomstenderving collegegelden. De tijdelijke maatregel is vanaf het collegejaar 2024-2025 beëindigd. Voor 2025 daalt de rijksbijdrage (mede) door het beëindigen van de compensatieregeling en nemen de collegegeldbaten toe. Er is helderheid over de te realiseren doelen voor de verschillende organisatieonderdelen. De financiële uitwerking van de deelbegrotingen is passend gebleken binnen de vastgestelde kaders. Opgemerkt moet worden, dat de beschikbare ruimte binnen deze kaders vanuit de deelbegrotingen vrijwel volledig in aanspraak is genomen: er is in de centrale budgetten maar beperkt ruimte voor tegenvallers. Dat vraagt van de hogeschool een alerte monitoring en sturing. Anderzijds brengen we daarmee tot uitdrukking dat we binnen de mogelijkheden het maximale doen om onze plannen te realiseren en vertrouwen uitspreken naar leiders en medewerkers binnen onze hogeschool om te doen wat nodig is.

Wendbaarheid gevraagd: bakens moeten worden verzet

Tegelijkertijd zien we ook dat we er met de financiële krimp in 2025 nog niet zijn. In het perspectief van de meerjarige financiële kaderstelling zullen we ook in 2026 een verdere ombuiging moeten realiseren, doordat zowel baten als beschikbare middelen vanuit de reserves een daling laten zien. Wendbaarheid is een van de grondprincipes van het nieuwe instellingsplan. Ook de komende jaren zal De Haagse deze wendbaarheid moeten inzetten.

5.3.4.3 Verwachte ontwikkeling studentenaantallen

Denken in scenario's en bandbreedtes

De meerjarenbegroting wordt als primaire 'driver' bepaald door de verwachte ontwikkeling van de studentenaantallen. De hogeschool hanteert in de voorbereiding van de meerjarenbegroting een benadering waarin zij meerdere toekomstscenario's in financiële zin uitwerkt (optimistisch en behoudend), waaruit een 'base case' volgt die als meest waarschijnlijk wordt beschouwd als basis voor de toekomstige financiële ontwikkeling.

Als startpunt voor deze projectie gelden de inschrijvingen per 1 oktober 2024: per deze datum zijn 23.754 studenten ingeschreven, 390 minder dan de stand per 1 oktober 2023, hoofdzakelijk een gevolg van diplomeringen volgend uit grotere instroomcohorten vanuit het verleden (inschrijvingen in 2019 en 2020), waartegenover een stabilisatie van de instroom 2024 en minder uitval van eerstejaarsstudenten. Hierna worden de belangrijkste uitgangspunten geschetst die aan de basis liggen van de meerjarenraming van de studentenaantallen.

Instroom

In het basisscenario wordt voor de instroom nu uitgegaan van nulgroei van aanmeldingen van Nederlandse studenten voor de bestaande opleidingen. Dit uitgangspunt volgt op de nu zichtbare (jarenlange) trend van tegenvallende aanmeldingen voor onze bestaande opleidingen. Verondersteld wordt, dat het op peil houden van het huidig instroomniveau op bestaande opleidingen als een stevige taakstelling is te beschouwen. Vooralsnog is vanuit de demografische ontwikkeling de verwachting, dat het absolute aanbod van studenten voor de Haagse situatie (en de Randstedelijke omgeving) op peil zal blijven en mogelijk licht zal toenemen, waar landelijk gerekend wordt met een dalend studentenaanbod. Extra instroom wordt verwacht vanuit de te starten nieuwe opleidingen in cross-sectorale masters en AD's in tekortsectoren conform de opgaven vanuit de opgestelde businesscases. Het beeld is dat de instroom in de nieuwe opleidingen zich tot nu toe conform de verwachtingen verhoudt. De hogeschool zet in op (ten minste) behoud van een marktaandeel op nieuwe instroom van 13,7 procent (gemeten aan de instroom van de Randstadhogescholen). Ten slotte is er nu van uitgegaan, dat er geen verdere groei zal komen vanuit de instroom van internationale studenten. De instroom voor 2024 is met 1.317 nieuwe internationale studenten goed op peil gebleven. Voor de verdere jaren is een eerder gerealiseerd instroomniveau (1.250 studenten per jaar = behoud) aangehouden. Op deze studentengroep is geen groeiambitie voorzien. De internationale instroom blijft een categorie studenten met grote onzekerheden qua ontwikkeling. In het basisscenario is nu voor de komende jaren uitgegaan van een totale jaarlijkse instroom (inclusief herinschrijvers) in de orde van grootte van 6.600 studenten. De structureel hogere instroom van pre-corona (7.000 plus) is niet langer realistisch te achten.

Doorstroom, uitval, langstudeerders en hogerejaars en diplomarendement

Voor de jaren 2022 en 2023 was sprake van een extra uitval van tweede- en derdejaarsstudenten als gevolg van het voor de jaren 2020 en 2021 vervallen van het voorlopig studieadvies en de herinvoering daarvan in het studiejaar 2022/2023. In de actuele cijfers per oktober 2024 is zichtbaar hoe de uitval (eerstejaars- en meerderejaarsstudenten) weer terug is op het pre-corona niveau (52 procent).

De hogeschool voert een actief beleid op het terugbrengen van de uitval (onder meer door de voorgenomen invoering van een flexibel curriculum). Vanaf 2028 wordt verwacht dat we de uitval van eerstejaarsstudenten met 5 procent kunnen verbeteren (van 47 naar 42 procent). Die verbetering moeten we geleidelijk realiseren in de komende jaren.

De verbetering van de doorstroom (vermindering uitval) zal uiteindelijk moeten leiden tot een verbetering van het diplomarendement. Toch is het vanuit de onderwijsvisie niet realistisch om het diplomarendement op vier jaar leidend te maken: de mogelijkheid om flexibel te studeren zal er ook toe kunnen leiden dat studenten een zekere studievertraging oplopen. Vanuit het base case-scenario wordt voorzichtigheidshalve nog geen rekening gehouden met verbetering van het diplomarendement. Het actuele diplomarendement van 42 procent wordt dan ook voor de komende jaren aangehouden.

Overigens is het lastig om de langjarige effecten op dit onderdeel goed te voorspellen. Het is afhankelijk van zeer veel factoren waarvan er veel ook buiten onze invloedssfeer liggen. Een voorbehoud is hier dus op zijn plaats.

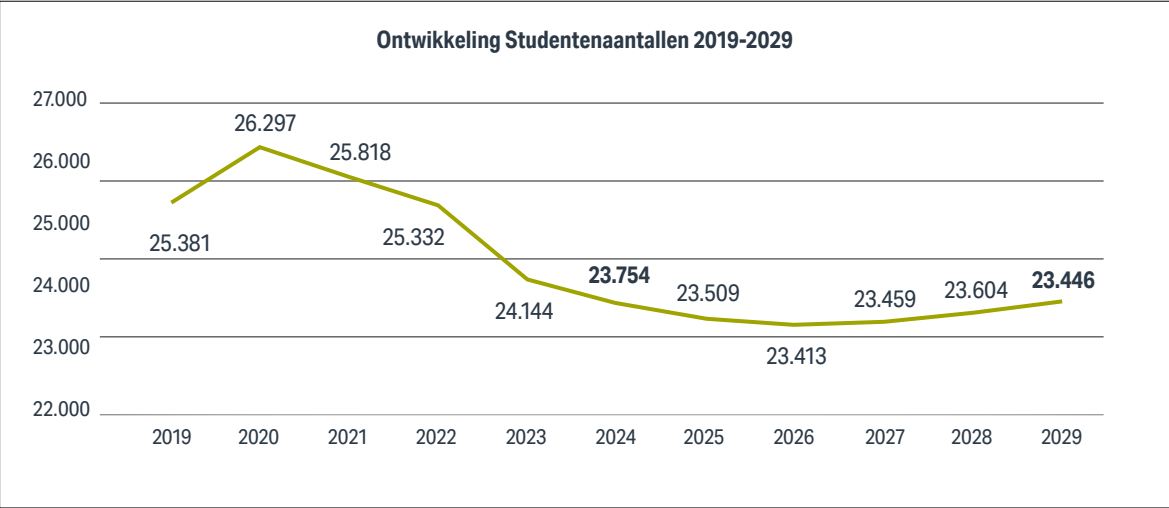
Bekostigde inschrijvingen en marktaandeel

Het percentage externe bekostiging (het aantal studenten, waarvoor rijksbijdrage wordt verkregen) is een moeilijk te voorspellen factor. Hiervoor is toegelicht, dat de onderwijsvisie naar verwachting gaat leiden tot meer doorstroom, een (op termijn) hoger diplomarendement, maar ook tot mogelijk meer langstudeerders. Het percentage studenten dat langer dan vier jaar bij één opleiding is ingeschreven (en daarmee niet langer wordt bekostigd) loopt vanaf 2020 op (van 19 naar 22 procent van de ingeschreven studenten). Het (externe) bekostigingsrendement is overigens van meer factoren afhankelijk, zoals externe switchers die al een deel van hun bekostiging bij een andere hogeschool hebben genoten als ook switchers tussen opleidingen, waar bovengenoemde indicator onvoldoende zicht op geeft. Het bekostigingspercentage op ingeschreven studenten, op basis waarvan de rijksbijdrage wordt bepaald, heeft zich vanaf 2020 (70 procent) neerwaarts ontwikkeld (2024: 67,3 procent). Dit is een gevolg van meerdere factoren, waarbij de hogeschool geen of minder bekostiging ontvangt voor bijvoorbeeld langstudeerders, switchers vanuit andere onderwijsinstellingen die elders bekostigd zijn geweest en ingeschreven niet EER-studenten. In de projectie voor de rijksbijdrage wordt verondersteld dat deze mogelijk nog iets zou kunnen verslechteren naar een niveau van 67 procent. Op basis van het totale aantallen bekostigde studenten en diploma’s per 1 oktober 2024, omgerekend naar gewogen aantallen (dit gaat dus niet alleen over instroom maar over het totale aantal studenten) blijft het marktaandeel van De Haagse van 13,7 procent (voorlopige cijfers per 1 oktober 2024) behouden ten opzichte van 2023.

5.3.4.4 Meerjarige implicaties

- Met inachtneming van de hiervoor beschreven uitgangspunten is de ontwikkeling voor de komende jaren van de studentenaantallen als volgt samen te vatten:
- De instroom zal maximaal consolideren tot op het niveau van de instroom in 2024; een herstel naar de hogere instroom van pre-corona (7.000 plus) is niet langer realistisch te achten.
 - Ten aanzien van internationale studenten wordt gerekend met een behoudend ingeschatte instroom.
 - De uitval is vanaf 2024 op een historisch hoog niveau en neemt de komende jaren geleidelijk af als gevolg van de nieuwe onderwijsvisie.
 - De diplomering handhaaft zich op het huidige niveau met pas op de langere termijn een impuls.
 - Te rekenen is met een verdere beperkte toename van 5(+) jaar plusstudenten.

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



Zichtbaar is hoe het totaal aantal ingeschreven studenten in de coronajaren 2020 en 2021 hoger is. In de jaren 2022 en 2023 ontstaat alsnog een krimp als gevolg van een uitgestelde uitval. Vanaf 2024 treedt een geleidelijke stabilisatie op op een niveau van circa 23.500 studenten. Op de iets langere termijn (vanaf 2028) moeten de effecten van de onderwijsvisie weer een lichte groei mogelijk maken. De krimp in de jaren 2022 en 2023 en het wegvallen van de incidentele NPO-middelen in deze jaren hebben in de meerjarenbegroting zijn weerslag op de ontwikkeling van de baten (in het bijzonder de rijksbijdrage).

5.3.4.5 Inleiding meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de realisatiecijfers 2024 en de begroting 2025. De hogeschool wil de bestemmingsreserves kunnen inzetten, om zo de begrotingsruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden maximaal te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs vanuit de hiervoor geschetste agenda.

Deze benadering resulteert in een begroot totaalresultaat voor 2025 van negatief € 14 miljoen, waarvan € 9,5 miljoen wordt onttrokken uit de bestemmingsreserves en € 4,5 miljoen is te beschouwen als toelaatbaar dekkingstekort (het begrotingsresultaat) conform de hogeschoolbegroting 2025.

Ook voor 2026 wordt nog een negatief begrotingsresultaat voorzien van € 2 miljoen (als extra impuls voor de implementatie van de onderwijsvisie). Vanaf 2027 wordt ingezet op een sluitende begroting, waarbij uitsluitend nog bestemmingsreserves als extra middelen mogen worden ingezet.

5.3.4.6 Grondslagen meerjarenbegroting

Als kaderstelling/uitgangspunten voor de meerjarige financiële ontwikkeling zijn de volgende uitgangspunten aangehouden:

- **Meerjarige ontwikkeling van rentabiliteit** (totaal resultaat, voor dekking vanuit reserves) moet een logische/ taakstellende lijn van resultaatverbetering tonen, eindigend op een rentabiliteit van 0 procent in 2028. Startpunt begroting 2024 is -6,3 procent (€-17,6 miljoen); moet naar de nullijn.
- **Tijdelijk negatief begrotingsresultaat is toegestaan**, mits passend binnen de financiële kaders en mits te onderbouwen/argumenteren.
- **Meerjarige dekking vanuit reserves** neemt af; netto begrotingsresultaat moet uiterlijk vanaf 2027 op nul uitkomen.
- Rentabiliteitsontwikkeling moet passen **binnen de kaders van solvabiliteit** (interne grens minimaal 50 procent) en **liquiditeit** (current ratio van minimaal 0,5; liquide middelen minimaal € 20 miljoen). Kaderstelling meerjarenreservebeleid (minimale solvabiliteitsratio 50 procent) is leidend.

Hierna worden de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toegelicht. Deze meerjarenbegroting is – inclusief de begroting 2025 - goedgekeurd door de Raad van Toezicht.



5.3.4.7 Meerjarenbegroting

Meerjarenprognose exploitatieoverzicht (x €1.000.000-)						
	Realisatie	Begroting	MJB	MJB	MJB	MIB
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BATEN						
Rijksbijdrage	211,1	201,4	198,4	195,7	194,9	194,8
Rijksbijdrage subsidies	1,8	1,0	1,6	1,8	2,2	2,2
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1,3	1,6	1,4	1,9	2,3	2,3
Collegegelden	55,2	60,7	61,5	61,4	61,6	62,0
Baten werk in opdracht van derden	9,5	7,0	8,7	9,7	11,1	11,6
Overige baten	6,8	8,9	9,5	8,6	8,6	8,6
Totaal baten	285,7	280,6	281,1	279,1	280,7	281,5
LASTEN						
Personele lasten	234,1	233,3	226,6	221,1	221,3	221,4
Afschrijvingen	18,3	19,2	18,1	15,4	15,0	14,7
Huisvestings lasten	15,0	14,3	14,9	14,9	14,9	14,9
Overige instellingslasten	29,1	29,2	30,0	30,0	30,0	31,0
Totaal lasten	296,5	296,0	289,6	281,4	281,2	282,0
Saldo baten en lasten	-10,8	-15,4	-8,5	-2,3	-0,5	-0,5
Financiële baten en lasten	1,9	1,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal resultaat	-8,9	-14,0	-8,0	-1,8	-	-
tlv reserve huisvesting	6,0	6,5	6,0	1,8	-	-
tlv reserve onderwijs	-	-	-	-	-	-
tlv reserve promotievoucher	0,5	0,3	-	-	-	-
tlv reserve onderzoek	1,0	1,4	-	-	-	-
tlv reserve lectoraat	-0,8	0,4	-	-	-	-
tlv reserve DAM	-0,1	-	-	-	-	-
tlv reserve private activiteiten	-	-	-	-	-	-
tlv reserve SVM	0,5	-	-	-	-	-
tlv reserve NPO K&I	0,4	-	-	-	-	-
tlv reserve CAO 2025	-0,9	0,9	-	-	-	-
Inzet bestemmingsreserves	6,6	9,5	6,0	1,8	-	-
Begrotingsresultaat	-2,3	-4,5	-2,0	0,0	-	-

Meerjarige ontwikkeling balans en financiële posities

Meerjarenprognose balans per 31-12 (x €1.000.000,-)						
	Realisatie 2024	Begroting 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028	MJB 2029
ACTIVA						
VASTE ACTIVA:						
Materiele vaste activa	132,9	128,5	124,0	121,0	118,4	116,2
Totaal vaste activa	132,9	128,5	124,0	121,0	118,4	116,2
VLOTTENDE ACTIVA:						
Vorderingen	12,8	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Liquide middelen	46,1	35,5	32,0	32,7	34,8	36,1
Totaal vlottende activa	58,9	46,5	43,0	43,7	45,8	47,1
Totaal activa	191,8	175,0	167,0	164,7	164,2	163,3
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN:						
Algemene reserve	70,7	66,2	64,1	64,2	64,2	64,2
Bestemmingsreserve (publiek)	23,0	13,6	7,6	5,8	5,8	5,8
Bestemmingsreserve (privaat)	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Bestemmingsfonds (publiek)	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Totaal eigen vermogen	95,0	81,1	73,0	71,3	71,3	71,3
VREEMD VERMOGEN:						
Voorzieningen	13,2	13,3	13,6	13,7	13,7	13,7
Langlopende schulden	14,3	12,9	11,4	10,0	8,6	7,2
Kortlopende schulden	69,3	67,7	69,0	69,7	70,6	71,1
Totaal vreemd vermogen	96,8	93,9	94,0	93,4	92,9	92,0
Totaal passiva	191,8	175,0	167,0	164,7	164,2	163,3

Toelichting baten

- De rijksbijdrage toont voor de komende jaren een dalende lijn:
Het absolute effect van deze afname komt minder tot uiting in de getoonde cijfers, omdat voor de vergelijkbaarheid twee aspecten in ogenschouw zijn te nemen:
 - Zowel in 2024 alsook voor de jaren daarna is een substantiële looncompensatie opgenomen in de rijksbijdrage (2024: € 3,3 miljoen; 2025 en ook toegevoegd naar latere jaren € 6,3 miljoen).
 - In de rijksbijdrage in de jaren 2023 en 2024 is tevens compensatie opgenomen voor de halvering van de collegegelden voor eerstejaarsstudenten in de orde van grootte van respectievelijk € 6 en € 3,5 miljoen. Vanaf september 2024 betalen eerstejaarsstudenten weer het volledige collegegeld. Sindsdien is deze compensatie vervallen.

Geschoond van deze twee vertekende factoren is tussen 2023 en 2025 sprake van een afname van de rijksbijdrage in de orde van grootte van € 15 miljoen zoals die ook is gepresenteerd in de meerjarenbegroting van de vorige jaarrekening.

Hier komt het t-2-effect tot uiting van de gedaalde studentaantallen in 2023 (zie de eerdere toelichting). Voor de jaren na 2025 is sprake van een meer geleidelijke afname, waarbij moet worden aangetekend, dat verdere kortingen op de rijksbijdrage volgend uit de bezuinigingen die bij OCW zijn ingeboekt vanuit het internationaliseringsbeleid nog niet in deze meerjarenbegroting in aanmerking zijn genomen.

- In de meerjarenbegroting is de verwachting van de bijdragen uit **contractonderzoek** (verantwoord onder ‘baten werk in opdracht van derden’) vanaf 2026 opwaarts bijgesteld, uitgaande van een verdere groei in verwerving van middelen uit de tweede en derde geldstroom als gevolg van de bijgestelde kennisagenda.
- Onder **overige baten** ten slotte is vanaf 2024 de bijdrage toegevoegd die volgt uit het Talentplan Beethoven: een investering van het Rijk, provincie en de regio tot 2030 in publieke voorzieningen in Brainport Eindhoven en omgeving en in een landelijk talentplan voor voldoende talent in de microchipindustrie. De Haagse Hogeschool heeft in september 2024 het Beethoven Regioplan Delft ingediend, met de ambitie om meer technici op te leiden voor de semiconductorsector. In 2025 starten we de uitvoering op Talentplan Beethoven. Voor de jaren 2025 en 2026 is aan de hogeschool een subsidiebijdrage toegekend van € 4,4 miljoen. De bijdrage voor latere jaren – waarover op dit moment nog niets bekend is - is in de meerjarenbegroting behoudend ingeschat op € 1 miljoen per jaar tot aan 2030.

Toelichting lasten

Meerjarenbeeld ontwikkeling personele lasten

- In de jaren 2021 tot en met 2023 is een groei gerealiseerd van 278 fte (waarvan 192 fte in onderwijzend personeel), waarbij voor 2024 een krimp is gerealiseerd van 36 fte (gebaseerd op gemiddelde bezettingscijfers). De toename uit eerdere jaren komt voort uit het beschikbaar komen van de NPO-middelen ter remediëring van achterstanden in het onderwijs en is voor een belangrijk deel te beschouwen als een tijdelijke uitbreiding, die het de hogeschool mogelijk heeft gemaakt om niet alleen extra te investeren in onderwijs en achterstanden daarin, maar tevens om de nodige interne veranderingen door te voeren.
- Vanaf 2025 staan de beschikbare middelen verder onder druk, wat met name wordt gevoeld op de personele lasten. Hier komt het effect tot uiting van de teruglopende studentaantallen en de afloop van de laatste NPO-middelen. Anderzijds komt dan ook een hoeveelheid tijdelijk werk tot een einde. Doordat vanuit deze middelen geen sprake is van structureel geld, zullen de personele lasten voor 2025 en de daarop volgende jaren verder moeten worden teruggebracht.

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

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)						
	Realisatie	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Studentemaantallen	23.754	23.509	23.413	23.459	23.604	23.776
Personele bezetting in fte's*						
(A) Personeel Primair Proces (OP)	1.307	1.195	1.149	1.121	1.122	1.123
Bestuur/Management	65	61	59	57	55	55
Ondersteunend personeel	680	674	647	632	635	635
(B) Totaal OBP	745	735	706	689	690	690
Totaal personele bezetting	2.052	1.930	1.855	1.810	1.812	1.813
*gemiddelden fte per jaar, inclusief participanten						

De belangrijkste krimp is te realiseren in de jaren 2025 en 2026 over een breed front in zowel het onderwijs (OP) als de ondersteuning (OBP).

Voor beide lijnen zijn beleidsrijke ontwikkelingen ingezet.

Voor het onderwijs wordt met de invoering van de onderwijsvisie ingezet op zowel kwaliteitsverbetering als het gelijktijdig realiseren van synergie-effecten in de flexibilisering en bundeling van onderwijsactiviteiten in domeinen over faculteiten heen. Ook zullen de effecten van AI hun effect hebben op de inrichting van het onderwijs.

Voor de ondersteuning is vanaf 2024 een programma ingezet (Doelmatiger Ondersteuningsprocessen), dat in de jaren 2025 tot en met 2028 gaat leiden tot het (geleidelijk) realiseren van efficiencyvoordelen in de orde van grootte van € 8 miljoen per jaar, in belangrijke mate te realiseren vanuit de personele lasten en deels in de overige instellingslasten. Niettemin is te verwachten dat de relatieve verhouding tussen OP en OBP niet terugkeert naar verhoudingen zoals die in de jaren voor corona golden. In de ondersteuning zien we een aantal nieuwe taken en taken die in omvang toenemen. Denk aan cybersecurity, extra faciliteiten voor studentondersteuning volgend uit de coronaperiode, borging van sociale veiligheid, duurzaamheid, risicomanagement, personeelsmobiliteit en -ontwikkeling (zoals leiderschapsontwikkeling en kennis van AI). Daardoor zal rekening moeten worden gehouden met een blijvend hogere inzet van ondersteuning, hoewel ook hier vanaf 2024 een krimp wordt gerealiseerd.

Vanaf 2027 is een omvang aan personele bezetting voorzien, die overeenkomt met de omvang zoals die gold bij de aanvang van corona (2020: 1.810 fte), passend bij een studentenomvang in de orde van grootte van 23.500 studenten.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

- De **afschrijvingen en huisvestingslasten** zijn geraamd met inachtneming van de op dit moment bekende en reeds voorgenomen investeringen in huisvesting en verduurzaming, meerjarig onderhoud en meubilair en het in 2024 vastgestelde strategisch meerjarenhuisvestingsplan optellend tot een totaal investeringsniveau in de jaren 2025 tot en met 2029 van bijna € 50 miljoen (gemiddeld € 10 miljoen per jaar). De geactualiseerde huisvestingslasten (met name in afschrijvingen) worden voor zover deze uitgaan boven de genormeerde ruimte vanuit de rijksbijdrage tot en met 2027 onttrokken aan de huisvestingsreserve. Daarna worden deze volledig gedekt vanuit de jaarlijkse exploitatie. Ook voor huisvestingslasten geldt een budgettaire krimp. De zogenoemde huisvestingsratio – in het verslagjaar 2024 uitkomend op 10 procent zal zich naar de toekomst toe moeten bewegen naar 9 procent.

Overige instellingslasten

- Evenals het geval is bij personele lasten maken ook de hogeschoolbrede budgetten deel uit van de initiatieven op het gebied van kostenbesparingen (het programma Doelmatiger Ondersteuningsprocessen). Niettemin wordt in de meerjarenbegroting voor de overige instellingslasten uitgegaan van een stijgend lastenniveau tot € 30 miljoen per jaar verder oplopend naar het eind van de planperiode. Deze hogere last is niet verder gespecificeerd naar onderliggende kostensoorten, maar realistisch te achten vanuit **een blijvend opwaartse druk op hogeschoolbrede budgetten** (met name ingegeven door een verwachte hoge prijsindexatie op IT-diensten en facilitaire diensten (outsourcing, licenties, inkoopcontracten etc.).

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

Als gevolg van toegestane onttrekkingen uit reserves vanwege toelaatbare begrotingstekorten in 2025 en 2026, huisvestingslasten (tot en met 2027) en onderzoekslasten (in 2025) staan we voor de jaren tot en met 2026 – en beperkt in 2027 - een negatieve rentabiliteit toe ten gunste van de financiering van onderwijs en ondersteuning. Vanaf 2028 wordt ingezet op een neutraal begrotingsresultaat.

Gesteund door deze ontwikkeling is de liquiditeitspositie van de hogeschool voor de komende jaren toereikend en is er geen noodzaak tot het aantrekken van nieuw vreemd vermogen ter dekking van het investeringsprogramma. Het eigen vermogen daalt als gevolg van de voorziene ontwikkeling in lijn van de eerdere verwachtingen met een solvabiliteitsratio die de interne grenswaarde van 50 procent niet onderschrijdt.

Kengetallen meerjarenraming							
	Realisatie 2024	Begroting 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028	MJB 2029	Signalerings-waarde
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/TV)	56,4%	54,0%	51,9%	51,6%	51,8%	52,1%	30,0%
Current Ratio (VA/VP)	0,85	0,69	0,62	0,63	0,65	0,66	0,50
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/ Totale baten)	-3,1%	-5,0%	-2,8%	-0,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Absolute omvang liquiditeit in mln.	46,1	35,5	32,0	32,6	34,8	36,0	> 2,0

Hoofdstuk 6

Bestuur en governance



6.1 Samenstelling en portefeuilleverdeling College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur bestond in 2024 uit: dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann als voorzitter van het college en drs. A. (Arend) Hardorff en J. (Hans) Nederlof RC als lid van het college. In 2024 hebben geen wijzigingen in de portefeuilleverdeling plaatsgevonden.

Portefeuilleverdeling van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024

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

6.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur

Kostensoort	E. M. Minnemann	A. Hardorff	J. Nederlof	Totaal
Representatiekosten	3.000	2.400	2.400	7.800
Reiskosten binnenland	3.068	8.315	3.068	14.451
Reiskosten buitenland	14.671	4.163	-	18.834
Overige kosten	8.878	13.275	-	22.153
Totaal	29.617	28.153	5.468	63.238

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

Representatiekosten

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

Reiskosten binnenland

De ‘reiskosten binnenland’ van het CvB hebben betrekking op reizen met het openbaar vervoer voor woon-werkverkeer en zakelijke dienstreizen. Indien het openbaar vervoer niet op doelmatige wijze mogelijk was, is voor zakelijke dienstreizen gebruikgemaakt van een taxi.

Reiskosten buitenland

De ‘reiskosten buitenland’ betreft voor E.M. Minneman de deelname aan de kennissmissie Caribisch gebied vanuit demissionair minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en voor deelname aan de Universities of Applied Sciences The Netherlands. Daarnaast heeft E.M. Minneman reiskosten gemaakt voor de European Leadership Course Comenius. Hardorff heeft deelgenomen aan een kennissmissie vanuit demissionair minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in Zuid-Afrika, een bijeenkomst voor Navitas en een bijeenkomst van The Hague Network.

Overige kosten

De overige kosten betreffen genoten studies door E.M. Minnemann en A. Hardorff.

6.3 Continuïteitsparagraaf - risicomanagement- en risicobeheersingssysteem

6.3.1 Visie op risicomanagement

De hogeschool heeft in 2023 haar visie op risicomanagement opnieuw vastgesteld en deze in 2024 ingebed in het interne risicomanagement- en risicobeheersysteem.

Uitgangspunten

De actualisering van deze visie vond haar oorsprong in het actuele instellingsplan in de volgende uitgangspunten:

- Het instellingsplan vraagt om een hogere wendbaarheid en een hoger niveau van risicomanagement ...**
Het instellingsplan biedt volop kansen, maar moet ook het hoofd bieden aan onverwachte ontwikkelingen die zich kunnen vormen tot onzekerheden. In de omgang met onzekerheden heeft de hogeschool een zekere mate van

wendbaarheid nodig in de organisatie. Wendbare organisaties zijn beter voorbereid en hiermee beter in staat om (vroegtijdig) kansen, onzekerheden en risico's in kaart te brengen en hierop te anticiperen.

- ... met een hogere risicovolwassenheid ...**
Het ontwikkelen van wendbaarheid in de organisatie vraagt om de implementatie van integraal risicomanagement. Integraal risicomanagement draagt bij aan een doelgerichte, expliciete, gestructureerde, communicatieve en continue opvolging van risico's.
Organisatiemogelijkheden en kansen kunnen daardoor beter worden benut wat bijdraagt aan de kernwaarden en missie van de hogeschool.
- ... vanuit een multidisciplinaire dialoog**
Bij toepassing van integraal risicomanagement worden risico's geïdentificeerd vanuit verschillende expertisevelden in de faculteiten, diensten en Centres of Expertise in samenspraak tussen zowel onderwijs als ondersteunend personeel. Een multidisciplinaire integrale behandeling van risico's kan hier verandering in brengen, waarvoor een zogenoemde risicodialoog bijdraagt aan de risicovolwassenheid van onze organisatie.

Het doel van risicomanagement is om risico's te beheersen, kansen te realiseren en in relatie te brengen met de strategie en de organisatiedoelstellingen.

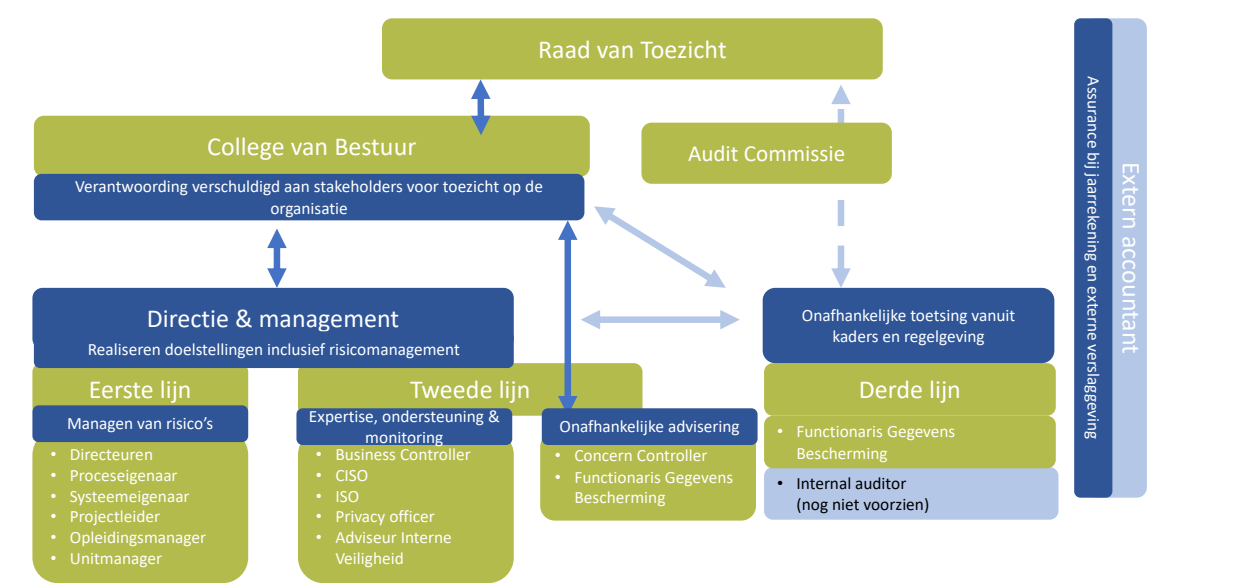
Risicodialogen

In 2024 zijn risicodialogen gevoerd met managers, directeuren en College van Bestuur. De risicodialogen hebben geleid tot een hogeschoolbreed gedragen risicobeeld. In paragraaf 6.3.3 worden deze risico's nader toegelicht.

De uitkomsten van de risicodialoog vormen de basis voor het goede gesprek tussen het College van Bestuur, faculteiten, diensten en Centres of Expertise, zoals gestructureerd in de planning-en-controlcyclus van de hogeschool. Dat gesprek vindt plaats in teams tussen opleidingsmanager (faculteit), unitmanager (dienst), coördinator Centre of Expertise en directeur c.q. leading lector én tussen directeur/leading lector en College van Bestuur. Het format voor de managementrapportage en de gesprekkencyclus tussen de portefeuillehouder en de directeuren is gericht op ondersteuning van het goede gesprek. Stuurgrootheden en kengetallen zijn hieraan ondersteunend en niet leidend. Zie hiervoor de toelichting op de PDCA-cyclus in paragraaf 6.3.2.

Three Lines Model

De visie op risicomanagement omvat verder een expliciete duiding van de verantwoordelijkheid in meerdere lijnen van de organisatie.



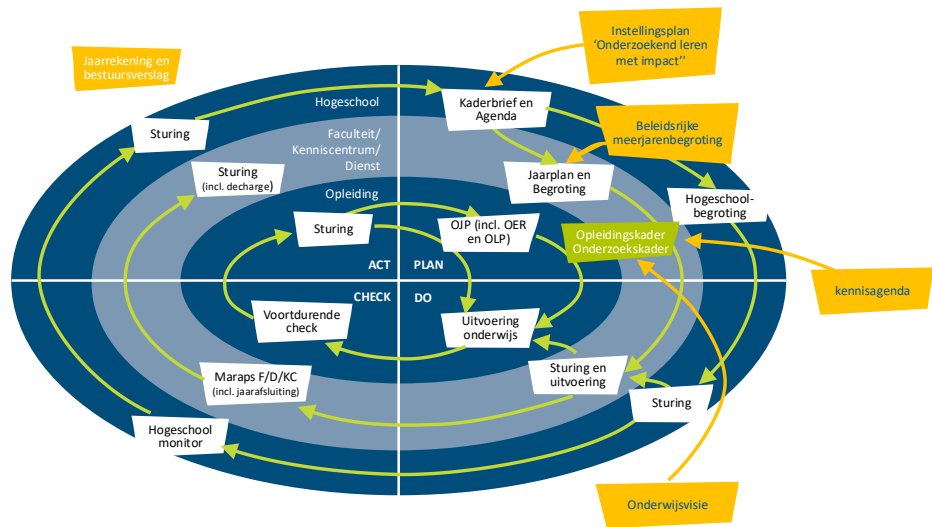
Vanuit het zogenaamde ‘3 lines model’ is de eindverantwoordelijkheid voor het nemen van risico’s in de dagelijkse praktijk een taak van de eerste lijn. De ontwikkeling van een goed proces voor risicomanagement en beheersing ter ondersteuning is belegd in de tweede lijn. De derde lijn (inrichting nog onderhanden) voorziet de bestuursorganen van De Haagse Hogeschool van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing. Dit raamwerk gaat worden versterkt door het voeren van een risicodialoog over organisatieonderdelen heen.

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

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

Een eventuele negatieve impact op de financiële ontwikkeling vanuit de onderkende risico’s en op basis van een scenarioanalyse moeten we dan ook in alle gevallen kunnen opvangen vanuit de eigen buffers of uit te treffen beheersmaatregelen. Dit komt tot uitdrukking in de minimumwaarden die voor de financiële ratio’s toelaatbaar worden geacht.

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



6.3.2 De PDCA-cyclus

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

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

Plannen

De PDCA-cyclus op hogeschoolniveau loopt van januari tot en met december. De voorbereiding op het nieuwe planningsjaar begint in mei-juni van het voorafgaande jaar met de vaststelling van de kaderbrief, waarin de hoofdlijnen van beleid (uitvoeringsagenda) en begroting zijn vastgelegd. De kaderbrief hangt nauw samen met de ambities die de hogeschool heeft geformuleerd in het instellingsplan, in de onderwijsvisie en de onderzoeksvisie. In de kaderbrief staan de prioritering en de accenten die hieruit voortvloeien voor het volgende jaar, doorvertaald naar accenten in bedrijfsvoering en HRM. In de kaderbrief wordt ook rekening gehouden met de externe ontwikkelingen die van belang zijn. Deze worden, afhankelijk van de mate van concreetheid, verwerkt in de doelstellingen, budgetten en risicoparagraaf.

De PDCA-cyclus in het onderwijs vindt plaats in de faculteiten en de opleidingen en loopt parallel aan het collegejaar, vanaf september tot en met augustus. Deze cyclus begint met het opstellen van het opleidingsjaarplan (OJP) in juli. Vervolgens wordt ook de onderwijs- en examenregeling (OER) met het opleidingsleerplan (OLP) vastgesteld. De onderwijsvisie en het eigen opleidingskader zijn daarbij het uitgangspunt. De opleidingsjaarplannen binnen een faculteit fungeren als input voor het jaarplan van de faculteit. Ook de Centres of Expertise die ondersteunend zijn aan onderzoek maken deel uit van deze cyclus en worden voor het opstellen van jaarplannen gevoed door de voornemens en plannen van de lectoraten. De basis van deze plannen zijn geborgd in de onderzoeksagenda.

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

Monitoren en meten

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

De maraps van de faculteiten, Centres of Expertise en diensten worden onderbouwd met data uit verschillende dashboards over onderwijs, onderzoek, HRM en financiën. De directeuren c.q. leading lectoren geven hierbij een toelichting vanuit het management. In aanvulling daarop leveren de diensten zogeheten signaleringen op (attentie- en bespreekpunten). Deze dienen als basis voor het gesprek van het College van Bestuur en de concerncontroller met de directeuren van diensten en faculteiten en leading lectoren over de voortgang en resultaten.

De structuur van de rapportering volgt de strategie van de hogeschool (de structuur van de uitvoeringsagenda). Door te kiezen voor een model van ‘exception reporting’ fungeert de rapportage niet alleen als verantwoordingsdocument, maar meer en meer als basis voor de monitoring en communicatie binnen de eigen faculteit, dienst en het eigen Centre of Expertise. De signaleringen van de diensten maken deel uit van de dialoog van de adviseurs en de businesscontrollers met de directeur. Voor iedere faculteit, elk Centre of Expertise en iedere dienst worden op de genoemde besturingsrubrieken de kernprestaties gevolgd in zogeheten kern-KPI’s. Deze aanpak garandeert dat het College van Bestuur zicht op risico’s houdt, terwijl de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie blijft.

In mei en november wordt een hogeschoolmonitor opgesteld, waarin de nadruk ligt op een beknopte en meer visuele weergave van de voortgang op de bestuursagenda en kern-KPI’s. Ook wordt verwezen naar onderliggende themarapportages voor verdere verdiepingsinformatie. De uitkomsten van de ‘voorjaarsmarap’ worden meegenomen in

de volgende kaderbrief en in de meerjarenraming. De uitkomsten van de ‘najaarsmarap’ vormen de input voor de jaarplannen en de begroting voor het volgende kalenderjaar.

Aan de hogeschoolmonitor worden de hogeschoolbrede risico's en beheersmaatregelen toegevoegd, evenals de ontwikkeling van de kern-KPI's.

De jaarafsluiting per faculteit, dienst en Centre of Expertise vindt plaats in het voorjaar, voorafgaand aan de eerste ‘marap-ronde’. De jaarrekening en het bestuursverslag in april geven de externe (financiële) verantwoording over de resultaten in het afgelopen jaar. Daarmee wordt formeel decharge verleend aan de directeuren en leading lectoren voor het door hun gevoerde beheer en beleid.

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

6.3.3 Specifieke risico’s voor De Haagse Hogeschool

Vanuit de hiervoor genoemde gevoerde risicodialogen, aangevuld met de input en signalen vanuit de managementrapportages in 2024 is een zestal strategische risico’s geïnventariseerd in de volgende risicovelden:

Strategische risico's	Toelichting van het risico
Effecten Wet internationalisering in balans	• De beperkingen vanuit de naderende wetgeving raken de internationale reputatie en de kern van het instellingsplan van De Haagse in haar profilering als internationale kennisinstelling. • De internationale reputatie van Nederland als aantrekkelijk land om te studeren staat onder druk; voortdurende berichtgeving en onzekerheid creëren onrust bij docenten en studenten. • Als gevolg van beperkende regels kan de instroom van internationale studenten (aanzienlijk) wegvallen: een groot deel van het huidige studentenaantal kan daardoor op termijn wegvloeien (het maximale risico hierop is 15 procent van onze populatie). Hieruit volgt een aanzienlijke financiële impact en consequenties voor de omvang (organisatie) van de hogeschool. • Het potentiële inverdienvermogen voor onderzoek vanuit internationale calls kan onder druk komen te staan. • Het opleidingsassortiment staat onder druk: internationale (Engelstalige) bekostigde opleidingen zijn nog maar beperkt mogelijk.
Behoud onderwijskwaliteit in relatie tot bezuinigingen	• Als gevolg van krimp op personeelsbestand ligt (te) veel nadruk op kortetermijneffecten. Dit gaat ten koste van onderwijsvernieuwing, die juist op lange termijn effecten sorteert (afweging korte termijn versus lange termijn). • Bij niet of onvoldoende investeren treedt een verschraling van het assortiment op. • In geval van een blijvende daling van studenten bereiken we de ondergrens in kwaliteit en verliezen we mogelijk accreditaties. • Dat kan er toe leiden, dat De Haagse minder aantrekkelijk is/wordt als werkgever, hetgeen een verdere druk op de kwaliteit oplevert.
Ontwikkelingen AI (onzekerheid én kans)	• Deze ontwikkeling is onontkoombaar, maar het is nog niet duidelijk welk effect het heeft op de wijze waarop wij werken en in welke tempo het effect zal hebben. • AI biedt enerzijds een kans om vraagstukken te helpen oplossen, maar tegelijkertijd brengt het ook onzekerheid met zich mee: welke invloed heeft het op taken die medewerkers uitvoeren? • AI heeft impact op het curriculum en op het ontwikkelings- en leerproces van studenten en medewerkers.

Externe middelen voor onderzoek nemen af (NWO, gemeenten)	• Toenemende concurrentie op een krimpende markt impliceert een mogelijke groeivertraging of daling in onderzoeksvolume en inverdienvermogen; dit heeft impact op de thema's die voor de hogeschool belangrijk zijn.
Cyberdreiging en -criminaliteit	• Deze kan een grote impact hebben op de continuïteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering (tijdelijke sluiting); een herstart kan veel tijd kosten en gepaard gaan met (mogelijke) hoge kosten, data- en reputatieverlies.
Risico op verlies sociale veiligheid (onveilige leer- en werkomgeving)	• Dit risico kan reputatieschade opleveren, en een impact hebben op welzijn, de instroom van studenten en de uitval of binding van medewerkers.

Voor de hier geformuleerde risico's hebben we interne beheersmaatregelen geformuleerd. Die zijn toegewezen aan eigenaren die door hen en door het CvB worden gemonitord vanuit de interne PDCA-cyclus zoals hiervoor is toegelicht. De mogelijke financiële impact van de risico's is meegewogen in de uitwerking van scenario's bij de meerjarenbegroting (onderdeel uitmakende van de continuïteitsparagraaf), zoals toegelicht in het hoofdstuk Bedrijfsvoering – financiën.

6.3.4 Frauderisico’s en beheersingsmaatregelen

De Haagse Hogeschool onderkent de volgende belangrijke frauderisico's:

- **Diplomafraude**
Diplomafraude doet zich voor, wanneer een student zich langs oneigenlijke weg weet te kwalificeren voor de eindtermen van zijn/haar opleiding en een getuigschrift ontvangt waarbij niet aan (alle) vereiste onderliggende toetsresultaten wordt voldaan c.q. alle benodigde studiepunten zijn behaald.
Binnen De Haagse is dit risico gemitigeerd door een centraal geregeld toetsproces en toetsportal, dat garant staat voor handhaving van het vierogenprincipe voor zowel de totstandkoming van toetsen als ook voor het (objectief) beoordelen van ingediende toetsen met een eenduidige identificatie van de student. De behaalde resultaten worden verder bewaakt vanuit de examencommissies van de individuele opleidingen. Eventuele vermoedens van fraude worden aan de commissies kenbaar gemaakt en verantwoord in hun jaarlijkse verslaglegging.
Ook het proces van afgifte en registraties van diploma's behoort tot de centraal beheerde kernprocessen, waarbij procescontroles toezien op ongeautoriseerde afgiftes.
Over 2024 zijn geen diplomafraudes gemeld.
- **Bekostigingsfraude**
Bekostigingsfraude kan zich voordoen, wanneer studenten worden ingeschreven in bekostigde opleidingen, terwijl zij niet voldoen aan de gestelde toelatingscriteria.
Binnen De Haagse is het inschrijvingsproces van studenten op een centrale plek geregeld, waarbij een individuele onafhankelijke toetsing plaatsvindt op vooropleiding, nationaliteiten verblijfstitel (basisregistratie personen). Studenten moeten voldoen aan de verplichting tot betaling van het collegegeld.
De externe accountant voert ten slotte een (assurance) onderzoek uit naar de opgegeven bekostigingsgegevens van de hogeschool en brengt daarover een afzonderlijk verslag uit richting DUO.
Over 2024 zijn geen bekostigingsfraudes gemeld.
- **Fraude uitgaand betalingsverkeer**
Het risico van fraude voor onverplichte betalingen ontstaat wanneer als gevolg van samenspanning c.q. onvoldoende functiescheiding betalingen kunnen worden gedaan, die niet door onderliggende tegenprestaties worden gedekt.
Het interne betalingsverkeer wordt beheerst vanuit de Dienst Bedrijfsvoering & Control, ondersteund door de unit Inkoop van de Dienst Facilitaire Zaken & IT. De risico's in dit proces zijn volledig geborgd, zowel vanuit autorisatie als vanuit functiescheiding tussen afdelingen. Uitgaande betalingen worden gemacht met corresponderende inkoopopdrachten (waar het gaat om investeringen of overige instellingslasten) of geborgd vanuit de functioneel gescheiden personeels- en salarisadministratie. Over 2024 zijn geen betalingsfraudes bekend.

6.3.5 Uitvoering van het toezicht

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

De commissie Onderwijs & Onderzoek draagt bij aan risicotoezicht door de relevante beleidsontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek nauwgezet te bespreken met de portefeuillehouder en de directeur van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. Daarnaast spreekt deze commissie voorafgaand aan elke commissievergadering direct met medewerkers of studenten uit de organisatie over specifieke thema’s. Het toezicht op de werking van het kwaliteitsszorgsysteem is in 2024 onverminderd geborgd. De Raad van Toezicht is van oordeel dat het kwaliteitsszorgsysteem adequaat functioneert en dat de interne beheersing op dit punt op orde is.

De uitkomsten van de besprekingen binnen de auditcommissie en de commissie Onderwijs & Onderzoek worden gedeeld met de hele raad en komen zo nodig aan bod in de reguliere vergadering met het college. In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar. De belangrijke onderwerpen in 2024 zijn beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht.

6.3.6 Naleving van wet- en regelgeving

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

Thema 1: Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2024 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie ‘Helderheid bekostiging hoger onderwijs’.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Dit thema is ingetrokken met ingang van 2023. Hier is een aparte paragraaf voor in de plaats gekomen (zie hierna).

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

Bij het inschrijven van studenten wordt de toelaatbaarheid voor vrijstellingen getoetst door de instituutsdirecteuren. Deze geven vervolgens een beschikking voor de vrijstelling aan het Bureau Inschrijving. De eisen omtrent de vrijstellingen zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER).

Thema 4: Bekostiging buitenlandse studenten

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

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

De Haagse Hogeschool betaalde in 2024 het collegegeld voor 14 medewerkers die een opleiding volgen bij De Haagse. Dit betrof met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast werd het collegegeld van een aantal medewerkers betaald ten behoeve van de interne doorstroming.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

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

Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Studenten worden ingeschreven via Studielink, waardoor het niet mogelijk is dat de student in de praktijk een andere opleiding volgt.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

In 2024 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie ‘Helderheid bekostiging hoger onderwijs’.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

Dit thema is niet van toepassing bij De Haagse Hogeschool.

Thema 10: Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten.

De Haagse Hogeschool registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan, als bekostigd student in BRONHO. Een met goed gevolg afgelegd examen zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

6.3.6.2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Voor de verantwoording van de investeringen met publieke middelen in private activiteiten wordt uitgegaan de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten (hierna: de beleidsregel). De beleidsregel bevat voorwaarden waaronder instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten.

In het verslagjaar 2024 bedraagt de totale omvang van de baten uit private activiteiten circa € 6,3 miljoen. In 2023 was dit € 5,5 miljoen.¹ In onderstaande tabel zijn de baten en lasten van de private activiteiten weergegeven. Activiteiten waarvan de baten of lasten hoger zijn dan € 0,1 miljoen per jaar zijn apart gespecificeerd.

	Contract-onderwijs	Detachering van medewerkers	Onderzoek 3e geldstroom	Verhuur van ruimtes	Overige activiteiten
Omvang baten 2024	€ 3,2 mln.	€ 0,7 mln.	€ 1,0 mln.	€ 1,2 mln.	€ 0,2 mln.
Omvang lasten 2024	€ 3,3 mln.	€ 0,9 mln.	€ 1,2 mln.	€ 0,7 mln.	€ 0,2 mln.
Baten cumulatief (2023 – 2024)	€ 6,4 mln.	€ 1,2 mln.	€ 1,6 mln.	€ 2,3 mln.	€ 0,3 mln.
Kosten cumulatief (2023 – 2024)	€ 6,2 mln.	€ 1,4 mln.	€ 2,0 mln.	€ 1,4 mln.	€ 0,3 mln.
Risicobeleid en risicobeheer	Zie paragraaf 6.3.				
Juridische inbedding	Voor geen van deze activiteiten geldt dat ze ondergebracht zijn in een aparte rechtspersoon of entiteit. Ze zijn dus alle onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.				

¹ In het jaarverslag 2023 is ca. € 4,3 mln. aan privaat baten verantwoord. Rekening houdend met de wijzigingen van de beleidsregel bedraagt de private baten over 2023 ca. € 5,5 mln.

	Contract-onderwijs	Detachering van medewerkers	Onderzoek 3e geldstroom	Verhuur van ruimtes	Overige activiteiten
Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoorde-lijkheid.	Private activiteiten binnen De Haagse Hogeschool worden uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de hogeschool en onder gezag van het College van Bestuur. Binnen de organisatiestructuur van de HHs vinden private activiteiten plaats waar dat qua inhoud en expertise logisch is. Ieder organisatieonderdeel rapporteert volgens de reguliere planning & control cyclus over alle activiteiten inclusief de private activiteiten aan het College van Bestuur.				
Meerwaarde	Met de private onderwijsactivi-teiten versterkt de HHs zijn relatie met de werkge-vers in de regio waardoor er meer stageplaatsen be-schikbaar komen en/of het onderwijs beter kan worden aangepast op de behoeften van de werkgevers. Contractonderwijs brengt en houdt docenten in contact met het werkveld. De ken-nisuitwisseling die hierin plaatsvindt nemen de docen-ten weer mee naar de klas, waar de meerwaarde inzit voor de bekostigde wettelijke taak. De PABO zij-instroom zorgt voor directe verbinding met het werkveld daar de studenten de studie volgen in combinatie met het werken op een basisschool. Het traject draagt bij aan het terug-brengen van het lerarentekort in het basisonderwijs.	Het betreft hier de detachering van medewerkers aan publieke en private organisatie. De detacheringen zijn voor een deel van de aanstelling van de medewer-kers en er is geen sprake van vol-ledige detachering van medewerkers. Met de detache-ringen wordt de samenwerking met andere onderwijs-instellingen en het werkveld versterkt.	Het sluit aan bij de onderzoeks-ambities van de hogeschool voor meer co-creatie met het werkveld. De extra finan-ciering geeft de lectoren de mogelijkheid om hun kenniskring (en daarmee hun onderzoek) verder te kunnen verbreden.	Voor de bevor-dering van het campusgevoel voor studenten zijn een aantal ruimtes, als zijnde winkelplint, voor verhuur aan het bedrijfsleven beschikbaar gesteld. De Prepschool is een vooropleidings-traject voor studen-ten op een bachelor en/of master. Naast de meerwaarde van het opleiden van de studenten levert het in de nabije toekomst studenten op voor het hoger onderwijs. De HHs heeft afspraken met een verhuurder van huisvesting ten be-hoeve van internati-onale studenten. Dit bevordert de toegankelijkheid tot het onderwijs. Ook wordt ruimte verhuurd aan onderwijsinstellin-gen en Gemeenten. Dit voorkomt leegstand.	De activiteiten die hieronder verantwoord worden zijn ter ondersteuning van de studenten en/ of ter bevordering van het studentenwelzijn.

1. Contractonderwijs en maatwerkonderwijs

Ultimo 2024 bestaan de private onderwijsactiviteiten uit een aantal master- en post hbo -opleidingen. Deze onderwijsactiviteiten van de hogeschool liggen in het verlengde van haar kernactiviteiten en versterken die kernactiviteiten. Er is is geen sprake van commerciële activiteiten met enkel een winstoogmerk. De baten voor de master- en post-bho opleidingen bedragen € 2,3 miljoen. Vanaf het verslagjaar 2024 worden de baten van de Pabo zij-instroom administratief verantwoord onder contractonderwijs. De baten voor dit traject bedragen in 2024 circa € 0,8 miljoen. Daarnaast is voor circa € 0,1 miljoen aan maatwerktrajecten gerealiseerd. De totale lasten voor het contractonderwijs bedraagt circa € 3,3 miljoen, waarvan € 2,8 miljoen directe lasten voor de uitvoering van het onderwijs en € 0,5 miljoen aan interne doorbelasting van de overhead.

Het beleid rond de organisatie van privaat onderwijs, kostprijsberekeningen en de verwerking van het resultaat is vastgelegd in de beleidsnotitie 'Integrale kostprijs private activiteiten, uitgangspunten en rekenmodel' (2021). Het uitgangspunt is dat de onderwijsactiviteiten zichzelf moeten kunnen financieren en op de lange termijn positieve resultaten genereren. In lijn met de beleidsregel wordt het resultaat op het private onderwijs afgewikkeld op het publieke vermogen. De opleidingen zijn immers ontwikkeld met publieke middelen. Dit betekent dat het negatieve private eigen vermogen ultimo 2024 ongewijzigd blijft.

De kosten en opbrengsten van het contractonderwijs worden geadmistreerd op een aparte private kostenplaats binnen de faculteit. Eventuele batige of negatieve rekeningsaldi worden niet verrekend met het faculteitsresultaat en zijn bij de managementrapportages en de jaarafsluiting apart een onderwerp van gesprek. Bij een dreigend negatief privaat jaarsaldo worden in de PDCA-cyclus bijsturingsmogelijkheden besproken en eventuele maatregelen getroffen om het financiële resultaat te verbeteren. Als uit analyse blijkt dat de betreffende activiteit niet kostendekkend kan worden (gemaakt) dan wordt de activiteit afgebouwd. Mochten we uit strategisch oogpunt de (tijdelijk) verlieslatende activiteit toch willen continueren worden, vraagt dit een besluit van het CvB.

De faculteitsdirecteur heeft de bevoegdheid om een nieuwe private activiteit te ontwikkelen en op te starten binnen vastgestelde hogeschoolbrede kaders. Voordat een private (onderwijs)activiteit van start kan gaan, legt de directeur een businesscase voor aan het College van Bestuur ter besluitvorming. Deze businesscase is voorzien van een advies van de business controller.

2. Detachering van medewerkers

Conform de beleidsregel worden alle detacheringen als private activiteit verantwoord. De HHs heeft in 2024 circa € 0,7 miljoen aan baten gerealiseerd door de detachering van medewerkers, waarvan € 0,4 miljoen detachering aan onderwijsinstellingen betreft. Voor detacheringen wordt ten allen tijde een detacheringsovereenkomst opgesteld die door de directeur van het organisatieonderdeel (waar de medewerker is aangesteld) wordt goedgekeurd. Bij het opstellen van de detacheringsovereenkomst worden de volledige loonkosten (inclusief werkgeverslasten) van de medewerker gefactureerd voor de omvang van de detachering. In de detacheringsovereenkomsten zijn in 2024 geen kosten opgenomen voor de overhead en/of een risico-opslag. In 2025 wordt dit aangepast in lijn met de beleidsregel. Op basis van een interne kostencalculatie bedraagt de investering vanuit de publieke middelen in 2024 circa € 0,2 miljoen.

3. Contractonderzoek

De onderzoeksactiviteiten binnen De Haagse Hogeschool zijn erop gericht onze maatschappelijke impact als kennisinstelling verder te vergroten. Het doen van contractonderzoek draagt bij aan de co-creatie met het werkveld, een van de hoofdthema’s uit het instellingsplan. Het onderzoek moet passen binnen de drie onderzoeksthema's die zijn vastgesteld in de kennisagenda. Het uitgangspunt van onderzoek in de publieke taak is dat dit leidt tot valorisatie die terugvloeit naar het onderwijs. Indien contractonderzoek gedaan wordt in opdracht van een derde partij (niet overheid), waarvan de resultaten ten behoeve zijn van deze derde partij, is er sprake van een private activiteit volgens de beleidsregel.

Het contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de faculteiten en Centres of Expertise van De Haagse en onder verantwoordelijkheid van de directeur en/of leading lector. De contractactiviteiten worden uitgevoerd op basis van een, waar mogelijk, marktconform tarief. Het resultaat op contractonderzoek wordt afgewikkeld op het publieke vermogen. Het CvB besluit, na instemming van de Hogeschoolraad, bij de resultaatbestemming over mutaties aan de bestemmingsreserves onderzoek.

Op basis van een interne kostencalculatie bedraagt de investering vanuit de publieke middelen in 2024 circa € 0,2 miljoen.

4. Verhuur van ruimtes

De hogeschool verhuurt een deel van de hoofdlocatie aan het Johanna Westerdijkplein. De ruimtes worden beschikbaar gesteld aan het bedrijfsleven en dragen bij aan het campusgevoel voor de studenten. Daarnaast worden onderwijsruimtes verhuurd aan onderwijsinstellingen en de gemeenten. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van het maandprijsindexcijfer volgens de consumentenprijsindex reeks CPI-alle bestedingen (2015=100). De ontvangen huuropbrengst bedraagt € 0,3 miljoen.

Een onderwijsaanbieder maakt gebruik van de faciliteiten van de hogeschool voor de uitvoering van het onderwijsprogramma Prepschool. De Prepschool is een vooropleidings-traject voor studenten op een bachelor en/of master en levert in de nabije toekomst dus studenten op voor het hoger onderwijs. De Haagse ontvangt van de onderwijsaanbieder een percentage van de omzet van het programma ter dekking voor het gebruik van haar faciliteiten. In 2024 bedraagt de vergoeding circa € 0,3 miljoen.

De hogeschool heeft de catering uitbesteed. Uit de Europese aanbesteding is een koffieleverancier geselecteerd en een partij om de hogeschoolbrede restauratieve voorzieningen, services, banqueting en maatwerk te faciliteren. Met beide partijen is als onderdeel van de aanbesteding overeengekomen dat over een deel van de omzet pacht wordt betaald aan de hogeschool. De pacht wordt in lijn met de beleidsregel beschouwd als huuropbrengst voor de beschikbaar gestelde ruimte. De ontvangen pacht in 2024 bedraagt circa € 0,4 miljoen.

De Haagse Hogeschool heeft met een verhuurder afspraken gemaakt over de huisvesting van Internationale studenten. De studenten die hier gebruik van maken regelen (en betalen) de huur aan de verhuurder. De Haagse staat garant voor eventuele leegstand. Om kosten die volgen vanuit leegstand af te dekken wordt aan studenten die gebruik maken van dit garantieaanbod een housing fee gevraagd. De ontvangen housing fee bedraagt in 2024 € 275,- per student. In totaal is hiermee circa € 0,2 miljoen aan baten gerealiseerd. Hiertegenover staat in 2024 een kostenpost aan leegstand van circa € 0,1 miljoen. Deze faciliteit biedt de HHs aan om de toegankelijkheid tot het hoger onderwijs te verhogen en om studenten te voorzien in huisvesting in een schaarse (huur-) woningmarkt. Dit komt tegemoet aan het op 8 september 2022 ondertekende Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting.

5. Overige activiteiten

De Haagse heeft een aantal faciliteiten die conform de beleidsregel als privaat aangemerkt worden. Het betreft onder andere een kleinschalige repro- en sportvoorziening. Deze voorzieningen zijn alleen toegankelijk voor studenten en medewerkers van de hogeschool. In 2024 is voor de faciliteiten circa € 0,1 miljoen aan bijdragen ontvangen. Daarnaast worden er op de hoofdlocatie evenementen georganiseerd in opdracht van derden. De evenementkosten (inclusief overhead) worden volledig doorbelast.



Hoofdstuk 7

Medezeggenschap



De medezeggenschap op De Haagse Hogeschool werd in 2024 gevormd door de Hogeschoolraad, de Dienstenraad, de Centres of Expertiseraad, zeven faculteitsraden en 42 opleidingscommissies. De zittingstermijn loopt parallel aan het schooljaar, van 1 september tot en met 31 augustus. De bezettingsgraad van raden en commissies is opnieuw toegenomen; op 1 september 2024 startten 291 leden in hun eerste of tweede zittingsjaar.

Medezeggenschap versterkt!

In de laatste weken van 2023 werd het onderzoeksrapport 'Medezeggenschap versterkt!' opgeleverd. De adviezen daaruit werden in 2024 verwerkt. De praktische suggesties die direct kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de medezeggenschap zijn opgepakt en doorgevoerd. Het betreft hier adviezen die betrekking hebben op de organisatie, de informatiestructuur, de communicatie en de ondersteuning. Het College van Bestuur en de Hogeschoolraad hebben in 2024 de dialoog voortgezet die betrekking heeft op de formele werkafspraken die in het medezeggenschapsreglement zijn opgenomen. Beide partijen hechten groot belang aan dit gezamenlijk proces om te komen tot een aangepast reglement dat past bij de volwassen participatiecultuur van De Haagse. De verwachting is dat het nieuwe reglement in 2025 wordt vastgesteld. Per 1 september 2024 is een aangepaste faciliteitenregeling van toepassing. Het aantal beschikbare uren voor de medezeggenschap is nu voor medewerkers en studenten gelijk. In de nieuwe faciliteitenregeling zijn de adviezen uit de cao opgevolgd.

Medezeggenschapsverkiezingen 2024

De jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen vonden plaats in mei en juni 2024. Zowel de kandidaatstelling als het stemmen verliep online. Het verkiezingsproces is organisatorisch en technisch zonder problemen verlopen. Op 12 juni 2024 werd de uitslag bekendgemaakt. De opkomst was 8,5 procent (in 2023 7,6 procent; in 2022 5,7 procent). De campagne rondom de verkiezingen wordt jaarlijks geüpdatet en verbeterd. Dat proces begint zijn vruchten af te werpen. De inzet is natuurlijk om deze stijgende lijn vast te houden. Na de verkiezingen bleven van de 143 studentzetels 23 zetels onbezet (17 procent). Van de 150 personeelszetels werden er 26 niet ingevuld (15 procent). Bij de beroepscommissie werd een bezwaar behandeld dat vooral betrekking had op de uitwerking van een constructie met kwaliteitszetels bij een nieuwe opleidingsvariant. Het beroep heeft niet geleid tot het teruggedraaien van besluiten. Wel zijn gesprekken gestart met alle betrokkenen om in de toekomst onvrede en miscommunicatie te voorkomen.

Startconferenties & Kick off

Direct na de verkiezingen zijn voor de gehele medezeggenschap en zeggenschap wederom decentrale startconferenties georganiseerd. Dit was het moment voor de nieuwe leden om kennis te maken en om een basistraining te volgen over de medezeggenschap en over onderlinge kennisoverdracht en om afspraken te maken over de samenwerking. De Hogeschoolraad ging in gesprek met het CvB en de Raad van Toezicht, de faculteitsraden en opleidingscommissies met de faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers en de Dienstenraad en Centres of Expertiseraad met respectievelijk hun directeuren en lectoren. Doel van deze conferenties is om iedereen optimaal voor te bereiden voor het aankomende medezeggenschapsjaar. Het concept krijgt jaarlijks waar mogelijk meer verdieping en maatwerk. Na de start van het schooljaar vond een hogeschoolbrede kick-off plaats. Een kort programma met een inspirerende keynote, dit jaar verzorgd door het 'Narrengilde'. De medezeggenschap werd hierbij mooi gekoppeld aan de hedendaagse variant van de hofnar. Aansluitend was er gelegenheid voor vragen en tijdens de netwerkborrel konden aanwezigen nader met elkaar kennismaken. Een mooie start van het nieuwe medezeggenschapsjaar.

Professionalisering medezeggenschap

Direct na het aantreden wordt van de medezeggenschap een actieve en inhoudelijke bijdrage verwacht. In 2024 is het deskundigheidsprogramma opnieuw geëvalueerd en flink aangepast om beter aan te sluiten op de behoefte van de medezeggenschap. Er zijn korte modulaire sessies opgenomen; er zijn meer opties om deel te nemen en ook het hybride aanbod is verbeterd. Ook de E-learning is geüpdatet. Daarin worden leden van de medezeggenschap geïnformeerd over de werkwijze in het algemeen, toegespitst op de raad of commissie waar deelnemers deel van uitmaken. De 'introductie medezeggenschap' is interactiever gemaakt en de specifieke trainingen om inhoudelijke voorstellen correct te interpreteren en beoordelen zoals een begroting of een OER/OLP hebben een actievere werkvorm gekregen. Nieuw waren de korte modulaire sessies

ter verdieping van onder meer gesprekstechnieken, het effectief adviseren en de invloed op beleid. Deze worden pas sinds het najaar aangeboden. De eerste reacties zijn positief. De nieuwe eendaagse training Leiderschap in medezeggenschap, met aanvullend een terugkomsessie en online inloopspreekuur, werd ook goed ontvangen door de voorzitters en secretarissen.

Intranetpagina’s en nieuwsvoorziening vernieuwd

De pagina’s over de medezeggenschap op intranet zijn in 2024 volledig vernieuwd, zowel de presentatie als de inhoud. In twee talen is alle informatie verdeeld over een zestal pagina’s, zodat zowel de leden van de medezeggenschap als de zeggenschap snel kunnen navigeren naar de pagina die zij nodig hebben:

- Medezeggenschap bij De Haagse;
- Raden en commissies;
- Verkiezingen;
- Professionalisering medezeggenschap;
- Regels, procedures en ondersteuning;
- Communicatie en campagne.

Maandelijks ontvangen leden en belangstellenden een e-mail met een update van nieuw geplaatste artikelen.

7.1 Hogeschoolraad

In tegenstelling tot 2023 gingen in 2024 veel nieuwe leden door met het tweede jaar van hun zittingstermijn, namelijk vijftien. Van de vijf beschikbare zetels werden er vier zetels door verkiezingen gevuld, waardoor de raad op 1 september 2024 startte met negentien leden. Het kiesdistrict van de centrale diensten was na bijna vijf jaar weer volledig bezet, de personeelszetel van ITD bleef leeg. Tijdens de tweedaagse startconferentie van de Hogeschoolraad, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht stonden onder meer de kennismaking, de participatietool van een van de lectoren, een introductietraining en de wederzijdse verwachtingen op het gebied van inhoud, proces en samenwerking op het programma. Een aantal dagen later werden de leden van het dagelijks bestuur (DB) gekozen en de inhoudelijke commissies gevormd.

Samenwerking Hogeschoolraad en CvB

In 2024 is de in 2023 ingeslagen weg om de samenwerking tussen Hogeschoolraad en CvB extra aandacht te geven, vervolgd door ontmoetingen zonder formele agenda in te plannen. Ook de aanpak om voorafgaand aan het voorleggen van een voorgenomen besluit al input op te halen bij de medezeggenschap, heeft het CvB in het verslagjaar vaker toegepast. De wijzigingen in het vergaderrooster zijn positief ontvangen en daarmee gehandhaafd in het medezeggenschapsjaar 2024-2025. Het tijdig aanleveren van de documenten bleef soms een uitdaging, met name als het ging om de vertalingen voor de Engelstalige raadsleden. Dit gaf soms spanning op de planning.

Commissies Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad heeft in het verslagjaar meer de focus gelegd op een goede voorbereiding van de inhoudelijke onderwerpen met de portefeuillehouders van het CvB in de twee vaste commissies Bedrijfsvoering (BV) en Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken (O, O&S).

Raad van Toezicht

Twee keer per jaar vond overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht liet zich informeren en vroeg input aan de leden van de Hogeschoolraad over actuele zaken zoals financiële en organisatorische onderwerpen, de positie van De Haagse Hogeschool en benoemingen. In 2024 werd in het bijzonder aandacht besteed aan de staat van de medezeggenschap, de onderwijsvisie, de kennisagenda, de sociale en fysieke veiligheid, de financiën en het IT-dossier. De raden hebben afgesproken om in 2025 een andere invulling te geven aan de structuur van het overleg, zodat er meer ruimte komt voor een inhoudelijke dialoog.

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 wordt uitgenodigd als toehoorder bij dit overleg en mag advies geven over de geagendeerde onderwerpen. Hiervan werd in 2024 actief gebruikgemaakt. Onderwerpen die werden besproken, hadden betrekking op HRM zoals het Sociaal Plan FZ&IT, besteding DAM, realisatie wijzigingen cao, werkdruk en taakbeleid en sociale veiligheid.

Besluiten & adviezen

Een aantal belangrijke voorgenomen besluiten van het CvB werden aan de Hogeschoolraad voorgelegd. Naast de gebruikelijke dossiers was er bijzondere aandacht voor de onderwijsvisie en de kennisagenda, afgeleid van het eerder vastgestelde instellingsplan. Een aantal dossiers met een grote impact voor de organisatie waar de Hogeschoolraad veel energie in heeft gestoken, wordt hier - in willekeurige volgorde - kort toegelicht.

Kaderbrief, bestuursagenda en begroting 2025

Jaarlijks wordt door het college een kaderbrief opgesteld die de basis vormt voor de begroting en de jaarplannen van de faculteiten en diensten voor het daaropvolgende jaar. Net als de voorgaande jaren zijn ook in 2024 meerdere sessies en trainingen aangeboden aan de HR-leden waardoor zij in de gelegenheid werden gesteld zich goed te verdiepen in de materie. De HR heeft voor het zomerreces ingezoomd op een aantal hoofdlijnen, namelijk interne mobiliteit en onzekerheid in de organisatie, executiekracht en keuzes maken in de bestuursagenda, leiderschap en het benutten van kansen bij nieuwe ontwikkelingen. De plannen rondom Doelmatigheid Ondersteunende Processen en de hieruit voortvloeiende acht werklijnen zijn met de Hogeschoolraad gedeeld om de leden zo optimaal mogelijk te informeren. De Hogeschoolraad was echter niet overtuigd en stemde tijdens de laatste overlegvergadering voor de zomer niet in met de kaderbrief. Het intensieve gesprek werd met het dagelijks bestuur van de raad in een aantal sessies na het zomerreces vervolgd. Dit leidde tot een uitgebreid addendum op de kaderbrief met zeventien thema’s en afspraken waarmee de HR instemde. De monitoring van deze thema’s gebeurt door de twee vaste commissies en het dagelijks bestuur. Ook in het proces om te komen tot een definitieve hogeschoolbegroting voor 2025 is de lijn gevolgd om de Hogeschoolraad in een vroeg stadium te betrekken. Na verheldering van een aantal vragen adviseerde de Hogeschoolraad positief. Wel uitte de raad zijn zorgen over de werkdruk in verhouding tot de realisatie van de onderwijsvisie en daarmee samenhangend de curriculumvernieuwing.

Businesscases

In 2024 heeft de Hogeschoolraad businesscases ontvangen van vijf cross-sectorale hbo-masters en een Engelstalige hbo-bachelor. De HR beschouwde deze masters als een verrijking van het curriculum en was hier positief over.

Reorganisatieplan Dienst FZ&IT

De Hogeschoolraad was positief over de constructieve wijze waarop dit besluitvormingsproces is gelopen. De informele voorbesprekingen, de beantwoording van inhoudelijke vragen tijdens de vergadering van de commissie Bedrijfsvoering en de ter informatie gezonden documenten hebben een grote bijdrage geleverd aan het nemen van een weloverwogen besluit. Wel vroeg de raad of een communicatieparagraaf kon worden ingevoegd en of er in het definitieve reorganisatieplan een plan kon worden opgenomen voor een informatieloket reorganisatie. Het CvB zegde toe om in de toegezonden communicatieparagraaf ook de communicatie naar andere onderdelen van de organisatie over de wijzigingen van de diensten mee te nemen. Ook beloofde het CvB dat er voldoende personele capaciteit vrijgemaakt zou worden om aan de informatiebehoefte voor iedereen te voorzien. Met deze toezeggingen stemde de HR in met het voorgenomen besluit.

Model OER 2025-2026

Bij dit voorgenomen besluit was het voornaamste discussiepunt het omzetten van het bindend studieadvies naar een dringend studieadvies. Voordat de Hogeschoolraad de uiteindelijke beslissing nam, heeft de raad in een klein comité diverse gesprekken over dit onderwerp met het CvB gevoerd. Daarnaast heeft de raad ook bij de decentrale medezeggenschap uitgevraagd hoe zij tegenover deze wijziging stond. Hieruit bleek dat de meningen over de

voorgestelde wijziging verdeeld waren. En dat het draagvlak voor de aanpassing zoals voorgesteld minimaal was. Ook bleven er zorgen over de overgangsregeling en de wijze waarop de studentenbegeleiding in de overgangsperiode vorm zou moeten krijgen. De Hogeschoolraad gaf aan niet in te zullen stemmen met het voorgenomen besluit, maar stemde uiteindelijk wel in nadat de tekst van hoofdstuk 6 van Model OER 2024-2025 (BSA) teruggezet was en de andere toegezegde tekstuele wijzigingen aangebracht waren. De raad en het CvB maakten de afspraak om het voorjaar van 2025 te benutten voor een inhoudelijke dialoog over studentsucces, om te komen tot een principebesluit hierover. Tevens kwamen de raad en het college overeen om de komende periode de dialoog over dit onderwerp te vervolgen.

Cyclische en specifieke onderwerpen

Ook in 2024 werden de vaste, cyclische onderwerpen besproken, zoals de hogeschoolmonitor, de medezeggenschapsverkiezingen, het studentenstatuut, het reglement in- en uitschrijving bekostigde opleidingen, de verplichte verlofdagen voor medewerkers, het jaarverslag van de ombudsman en vertrouwenspersonen, de regeling collegegelden bekostigde opleidingen en portefeuilleverdeling binnen het CvB. Daarnaast kwam ook een heel scala aan specifieke onderwerpen aan bod, zoals de nieuwe harmonisatie van de jaarplanning 2025-2026, het werkdrukbeleid en de aanpak daarvan en het professionaliseringsplan. Tevens bracht de HR zelf onderwerpen in zoals aandacht voor religieuze feestdagen en humanistische dagen. Alle besproken onderwerpen werden vermeld in de nieuwsbrief die na elke cyclus is verschenen en in de verslagen van de overlegvergaderingen die op het intranet werden gepubliceerd.

7.2 Deelraden en opleidingscommissies

In 2024 startte elke besluitvormingscyclus met het ‘voorzittersoverleg’ waarin het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad met de voorzitters van alle deelraden overlegt om input op te halen en informatie te delen. De Dienstenraad, de Centres of Expertiseraad, de faculteitsraden en de opleidingscommissies hebben in de diverse overlegvergaderingen met name cyclische onderwerpen op het gebied van onderwijs (OER en OLP), personeel (vacatures, advies-en instemmingsaanvragen) en financiën (begroting en jaarplan) behandeld. De studievoorschotmiddelen zijn in 2024 gestopt en NPO-fondsen waren nog beperkt beschikbaar tot eind 2024. Hiervoor zijn kwaliteitsafspraken gemaakt. Er was dit jaar bij de deelraden en commissies veel aandacht voor de rol van de medezeggenschap bij de implementatie van de onderwijsvisie en de kennisagenda en de totstandkoming van een nieuw medezeggenschapsreglement. Ook werd kritisch gekeken naar sociale veiligheid en de resultaten van het Mini-Kompas.

Samenwerking

De samenwerking tussen de deelraden en de directeurs verliep bij nagenoeg alle onderdelen heel prettig en respectvol. Desondanks werden er zorgen geuit over de effectiviteit van de samenwerking en de communicatie tussen de commissies en het management. Ook waren er verbeterpunten op andere terreinen zoals de onderlinge communicatie en een betere betrokkenheid en begrip van de onderwerpen. Er werden initiatieven genomen om de samenwerking te verbeteren, zoals het opzetten van communicatieplannen en het regelmatig organiseren van overlegvergaderingen. Verder constateerden de deelraden dat het ‘onrustig’ is op verschillende plekken in de organisatie. Aanleiding hiervoor was het personeelsverloop, het niet verlengen van tijdelijke contracten, het wegvallen van de studievoorschotmiddelen en de aangekondigde krimp in combinatie met de ambities van de onderwijsvisie.

Inhoud

Het raadplegen van de achterban stond in 2024 vaker op de agenda en net als de Hogeschoolraad werd de decentrale medezeggenschap ook dit jaar weer gestimuleerd om eigen speerpunten en een eigen koers te formuleren. Bij de commissies en deelraden die met achterbanraadpleging werken, geeft het houvast in discussies en bij het bepalen van standpunten. Bij de decentrale medezeggenschap kwamen onder meer onderstaande onderwerpen - in willekeurige volgorde - voorbij op de agenda. De verslagen met de inhoudelijke toelichting zijn voor alle medewerkers en studenten op intranet te raadplegen.

Onderwijs, Onderzoek & Studenten

- OER/OLP
- Studentenbetrokkenheid bij onderwijskwaliteit
- Overlap samenwerking andere opleidingen - onderwijsdomeinen
- Huisvesting
- Werkdruk/transparante inzetplanning
- Ontwikkeling gezamenlijke eindtermen - onderwijsdomeinen
- Monitoring van welzijn, diversiteit, inclusie en sociale veiligheid.
- Discriminatie (stage)
- Ontwikkeling rondom lectoraten - kennisagenda
- Rapport Medezeggenschap versterkt
- DSA - BSA

Financieel & organisatie

- Werving en selectie directeurs en managers
- Jaarplannen en begrotingen 2025
- Risicomanagement
- Marap
- Taalbeleid
- Instroom studenten
- NPO-middelen

Personeel

- Mini-Kompas
- Werkdruk
- Monitoring van welzijn, diversiteit, inclusie en sociale veiligheid.
- Resultaatverantwoordelijke teams
- Verbetering beoordelingsprocedures
- Vakanties en verlof
- Arbeidsrecht issues
- Reorganisatie FZ&IT

Medezeggenschap

- Werven van nieuwe leden voor de opleidingscommissie binnen de opleiding
- Voorlichting over medezeggenschap
- Medezeggenschapsreglement
- Klachten en zorgen van medewerkers afwikkelen

7.3 Georganiseerd Overleg

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

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- DAM 2025
- Dam 2022
- Sociaal Plan FZ&IT
- Sociale veiligheid
- Plan van aanpak Werkdruk

Hoofdstuk 8

Raad van Toezicht



Voorwoord

Het verslagjaar 2024 stond net als in 2023 in het teken van de uitvoering van het Instellingsplan 2023-2028. Met dit strategische plan is de koers uitgezet voor de komende jaren. De uitvoering van het instellingsplan zal daarom ook de komende jaren centraal staan in het overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Enkele dossiers hadden in 2024 de bijzondere aandacht: de realisatie van de onderwijsvisie, de doorontwikkeling van onderzoek in brede zin en de ontwikkelingen bij de dienst IT. Daarnaast was er aandacht voor de toekomstbestendigheid van de hogeschool gezien de politieke ontwikkelingen rondom internationale studenten, de verwachtingen rondom instroom en de mogelijke effecten op het meerjarenbeleid van de hogeschool (inhoudelijk en financieel).

Uitgangspunten goed bestuur en toezichtvisie

De principes van good governance zijn door de gezamenlijke hogescholen vastgelegd in de Branchecode goed bestuur en toezicht van het hbo van de Vereniging Hogescholen. De raad en het college onderschrijven integraal deze code. De leden van de Raad van Toezicht zijn, conform, de branchecode, onafhankelijk; zij hebben geen (deel)belangen bij de hogeschool. Een actueel overzicht van de functies en relevante nevenfuncties van de leden is beschikbaar via de website van de hogeschool. De verhouding tussen de raad en het college is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het College van Bestuur en de directeuren is geregeld in het Bestuurs- en beheersreglement. In het reglement Raad van Toezicht is de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode. Naar aanleiding van de vernieuwde Branchecode hbo- en in het kader van de in 2023 gehouden zelfevaluatie- zijn de toezichtvisie en de statuten in 2024 geactualiseerd. Tevens is in het verslagjaar een gezamenlijk reglement RvT en CvB opgesteld dat in het eerste kwartaal van 2025 is vastgesteld.

Uitoefening toezicht

De inhoud van het overleg met het college is, naast actuele ontwikkelingen, in hoofdzaak bepaald door de jaarplanning, de PDCA-cyclus, de bestuursagenda 2024 en het meerjarenperspectief, waarbij de ambities uit het instellingsplan 2023-2028 de rode draad vormen. De taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren in balans. In 2024 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de RvT of het CvB een rol speelden. Zie ook paragraaf 6.3.5. Risicomanagement onder: Rapportage van het toezichthoudend orgaan.

Reflectie Kwaliteitsafspraken

Proces aansluiting Raad van Toezicht meerjarige planvorming

In 2019 is een intensief proces doorlopen in de meerjarige planvorming voor de Kwaliteitsafspraken 2019-2024 (verder: 'kwaliteitsafspraken'). De Raad van Toezicht is bij het oorspronkelijke meerjarenplan betrokken geweest; bij de keuze van de thema's uit het Sectorakkoord waaraan De Haagse Hogeschool de studievoorschotmiddelen wilde besteden en bij de formulering van de doelen en voornemens. Mede in verband met het proces om te komen tot een plan over de kwaliteitsafspraken in 2019 heeft de Raad van Toezicht de Hogeschoolraad en het College van Bestuur geadviseerd in een vroeg stadium met elkaar in gesprek te gaan. Dit heeft geleid tot intensief overleg en betrokkenheid van de medezeggenschap en tot een gedragen plan. In 2021 heeft de hogeschool haar plan "De Haagse Kwaliteitsafspraken" hernieuwd en aangeboden voor herstelbeoordeling door de NVAO, omdat hierover bij de eerste beoordeling in 2020 nog geen eensluidend positief oordeel kon worden verkregen over de criteria 2 en 3. De planvorming Haagse Kwaliteitsafspraken is op 12 april 2021 toegelicht aan de RvT in aanwezigheid van de concerncontroller. In mei 2021 hebben de leden van de Auditcommissie en de leden van de Commissie Onderwijs en Onderzoek het plan voor de herstelbeoordeling inhoudelijk besproken. De Auditcommissie heeft geconstateerd dat er een goede basis ligt voor de herstelbeoordeling door de NVAO en heeft enkele opmerkingen en vragen meegegeven en het verzoek gedaan om een nadere check op juistheid en spelling te doen. De commissie Onderwijs en onderzoek heeft eveneens kritisch meegelezen en enkele inhoudelijke voorstellen gedaan met betrekking tot de tekst. Deze voorstellen zijn meegenomen in de eindversie. Op 7 juni is het plan goedgekeurd door de voltallige raad waarbij de raad zijn complimenten heeft geuit voor het gevolgde proces en de inhoud. In augustus 2021 heeft een panel van de NVAO het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken opnieuw beoordeeld en geconcludeerd dat De Haagse Hogeschool voldoet aan alle criteria van het beoordelingsprotocol Kwaliteitsafspraken.

Toezicht, tussentijdse monitoring en eindbeeld

De raad heeft gedurende de planperiode toezicht gehouden op de voortgang van de kwaliteitsafspraken, onder meer via de inhoudelijke bespreking van dit onderwerp in de Auditcommissie en de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Daarnaast is gedurende de planperiode tijdens het tweejaarlijkse overleg met de Hogeschoolraad expliciet aandacht besteed aan de kwaliteitsafspraken, in de vorm van betrokkenheid van de medezeggenschap bij de planvorming en reflectie van de medezeggenschap ten behoeve van de jaarverslaglegging.

Door middel van voortgangsrapportages -kwalitatief en kwantitatief- heeft de RvT in de planperiode kennis kunnen nemen van de plannen voor het desbetreffende jaar en het meerjarenperspectief. Tussentijds is de monitoring aangescherpt en verbeterd wat er mede toe heeft bijgedragen dat de Raad van Toezicht een goed beeld kon vormen van de realisatie van de voornemens in financiële en inhoudelijke zin.

De realisatie van de ambities uit het onderwijskader – afgeleid van het instellingsplan - wordt ondersteund door de inzet van de studievoorschotmiddelen. Voor een uitgebreide rapportage over de eindevaluatie van de kwaliteitsafspraken wordt verwezen naar hoofdstuk 4 waar onder meer de reflectie op de realisatie (van de doelstellingen) van de kwaliteitsafspraken aan bod komt.

Zelfevaluatie

In oktober 2024 heeft de RvT onder leiding van een externe facilitator een zelfevaluatie gehouden waarbij het team en de verbinding tussen de RvT-leden onderling en tussen de RvT en het CvB centraal stond. Een van de opbrengsten is om jaarlijks deep dive-sessies te houden met het CvB over actuele onderwerpen.

De RvT en CvB blijven streven naar het verhogen van de executiekracht van De Haagse door het scherp en snel vertalen van visie naar middelen en resultaten. In dat kader zullen we elkaar aanspreken op gemaakte afspraken. De RvT blijft informeel en formeel werken aan de relatie met de HR en indien gepast en gewenst met andere stakeholders.

In het kader van deskundigheidsbevordering heeft de RvT in 2024 een training Sociale Veiligheid gevolgd. Specifiek is daarbij aandacht geweest voor omstandersgedrag.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

In 2024 is de samenstelling van de raad gewijzigd. Er is afscheid genomen van Jos van Rooijen in verband met de afloop van zijn tweede termijn. Marjet van Zuijlen en Jenke Ter Horst zijn herbenoemd voor een periode van vier jaar (ingaaende 2025). De raad kent drie commissies: de Selectie- en Remuneratiecommissie, de Auditcommissie (met een tijdelijke subcommissie AC IT/Digitalisering) en de commissie Onderwijs & Onderzoek.

De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Lid RvT	Benoemd per	Herbenoemd/ herbenoembaar per	Datum van aftreden	Functie	Overige activiteiten
J.F.M. van Rooijen, MBA	okt-16	okt-20	okt-24	lid	Lid/vervangend voorzitter Auditcommissie
mr. S. Lutchman	jun-18	jun-22	jun-26	lid	lid Selectie- en Remuneratiecommissie
drs. K.F.B. Baele	jun-20	jun-24	jun-28	lid	voorzitter commissie Onderwijs & Onderzoek voordrachtslid Hogeschoolraad
drs. M.M. van Zuijlen	aug-21	aug-25	aug-29	voorzitter	voorzitter Selectie- & Remuneratiecommissie
prof. dr. J.R. ter Horst	okt-21	okt-25	okt-29	lid	lid commissie Onderwijs & Onderzoek
drs. J.P.P. Bos RA	mrt-23	mrt-27	-	lid	lid Auditcommissie, voorzitter Auditcommissie per oktober
drs. A. Blok RC	apr-23	aprt-27	-	lid	lid Auditcommissie, voorzitter subcommissie AC IT/Digitalisering

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

In 2024 is de samenstelling van het College van Bestuur ongewijzigd. Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het wederzijds functioneren met het College van Bestuur.

Activiteiten Raad van Toezicht

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

De Raad van Toezicht heeft zes keer vergaderd, waarbij conform de PDCA-cyclus de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda stonden, zoals de kaderbrief, de begroting, de Hogeschoolmonitor en de jaarrekening. In juni 2024 zijn in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2023 besproken en goedgekeurd. Op 16 december 2024 is de begroting 2025 goedgekeurd.

Werkbezoeken

In 2024 heeft de Raad van Toezicht werkbezoeken afgelegd bij twee faculteiten (faculteit Sociaal, Werk en Educatie en de faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid) en twee Centres of Expertise (Centre of Expertise Global Inclusive Learning en het Centre of Expertise Governance of Urban Transitions). De informele opzet van een werkbezoek biedt de raad een waardevolle inkijk in de organisatie van de hogeschool.

Klassenindeling WNT 2024

Met ingang van het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum WNT dat gebaseerd is op een regeling met instellingscriteria die een koppeling leggen met de bestuurlijke complexiteit van de instelling. In de regeling is vastgelegd dat het bepalen van de indeling in een bezoldigingsklasse geschiedt door de Raad van Toezicht. Het totaal aantal complexiteitspunten bedraagt 19 (gelijk aan 2023). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 233.000.

Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De Raad van Toezicht beschouwt het overleg met de centrale medezeggenschap als een belangrijke interne bron van informatie over de beleidsontwikkeling en -uitvoering en daarmee over de resultaten en kwaliteit van de hogeschool. Er wordt uitvoering gegeven aan het instemmings- en adviesrecht van de medezeggenschap, conform de Wet Versterking Bestuurskracht. De toezichthouder die benoemd is op voordracht van de medezeggenschap heeft periodiek overleg met de medezeggenschap.

Een vertegenwoordiging van de raad voerde in april en oktober 2024 het reguliere overleg met de Hogeschoolraad. Specifieke onderwerpen die in het verslagjaar met de Hogeschoolraad werden besproken waren onder meer: de realisatie van de onderwijsvisie, de kennisagenda, sociale en fysieke veiligheid, versterking van de medezeggenschap, financiën (o.a. de Kaderbrief), IT en de versterking van de relatie tussen de HR en de RvT.

In augustus heeft een RvT-vertegenwoordiging tijdens de jaarlijkse startconferentie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad kennismaaakt met de leden van de (deels) nieuwe Hogeschoolraad.

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie vergaderde zeven keer in het verslagjaar. De Auditcommissie neemt doelmatigheid mee als onderdeel van haar toezichthoudende taken. Daarbij heeft de Auditcommissie in de verschillende fasen van de P&C-cyclus vastgesteld dat in het begrotings- en verantwoordingsproces voldoende waarborgen zijn ingebouwd om de geplande resultaten met de beschikbare middelen te behalen. De Auditcommissie liet zich met regelmaat informeren over de voortgang van de resultaten ten opzichte van de begroting en de voortgang in de interne beheersing door zowel de portefeuillehouder Financiën binnen het College van Bestuur als de externe accountant. De Auditcommissie heeft bij de bespreking van het accountantsverslag ook gesproken met de externe accountant buiten aanwezigheid van CvB-leden en overige vaste aanwezige medewerkers van De Haagse Hogeschool.

Vaste onderwerpen van gesprek in de Auditcommissie waren de onderdelen van de P&C-cyclus: kaderbrief, begroting, periodieke managementrapportages en jaarrekening, meerjarenbegroting (incl. meerjarenreservebeleid), het controleplan en het accountantsverslag. Daarnaast werd in het kader van de meerjarenbegroting en de doelstellingen in het

Instellingplan 2023-2028 extra aandacht besteed aan beheersmaatregelen en de monitoring van fte-ontwikkelingen gezien verwachte dalende studentenaantallen en de politieke ontwikkelingen rondom internationale studenten. Overige onderwerpen, die op de agenda stonden, waren het strategisch huisvestingsplan, het meerjarenonderhoudsplan, integraal risicomanagement en het taxcontrol-framework.

Tijdelijke subcommissie IT/Digitalisering

Vanaf het najaar 2023 tot en met eind 2024 is een tijdelijke subcommissie IT/ Digitalisering ingesteld in verband met grote (aankomende) veranderingen bij de dienst FZ&IT en op het terrein van digitalisering en IT.

De subcommissie vergaderde vijf keer in het verslagjaar waarbij de volgende onderwerpen zijn besproken: IT-sourcingstrategie, reorganisatieplan van de Dienst FZ&IT, IT-securityplan, IT-meerjarenbegroting, IT-projectenportfolio en het Jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming.

Eind 2024 is het besluit genomen om vanaf het jaar 2025 de onderwerpen op het gebied van IT en digitalisering weer te monitoren via de Auditcommissie.

Commissie Onderwijs en Onderzoek

Voorafgaand aan het commissieoverleg spreken de leden van de commissie Onderwijs & Onderzoek met diverse groepen/partijen binnen de hogeschool. In 2024 was dat met studenten, docenten, onderzoekers, projectleiders en beleidsmedewerkers op diverse onderwerpen: uitval, project Beethoven en Nationaal Versterkingsplan Microchiptalent, internationalisering/internationale opleidingen en de kennisagenda (thema: digitale toekomst). Deze commissie kwam vijfmaal bijeen met als vaste onderwerpen: onderwijskwaliteit, onderzoek en de ontwikkeling van de Centres of Expertise, instroom en studiesucces, de Hogeschoolmonitor en de studenttevredenheid. In dit kader zijn in het verslagjaar onder meer de volgende onderwerpen besproken: realisatie onderwijsvisie, studentenwelzijn, portfoliostrategie, politieke ontwikkelingen (langstudeerboete, dossier internationalisering en internationaliseringsbeleid), Bindend Studieadvies (BSA), aanpak follow-up evaluatie Centres of Expertise, plan van aanpak realisatie kennisagenda, procedure lectoraatsportfolio, ontwikkelingen in het kader van AI en ChatGPT, stand van zaken Professional Doctorate, bestuurlijke samenwerkingen en de Hogeschoolbegroting 2025.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie is in 2024 twee keer bijeengeweesd waarbij onder meer is gesproken over De Haagse Dialoog van het CvB (planning en inhoud), vlootschouw/successieplanning van directeuren en het handelingskader bij ongewenst gedrag. Daarnaast heeft deze commissie in 2024 de voorbereidingen gedaan voor de herbenoemingen van twee RvT-leden (ingaaende 2025) en de remuneratie van het CvB en de RvT per 2025. In het verslagjaar werden mid-year-gesprekken (mei/juni) en ontwikkelgesprekken (november) met de CvB-leden gevoerd. De voorzitter van de desbetreffende RvT-commissie -of in een enkel geval een ander RvT-lid- voerde samen met een lid van de Selectie- & Remuneratiecommissie het gesprek met het desbetreffende CvB-lid.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

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

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

Declaraties van het College van Bestuur worden onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Auditcommissie goedgekeurd. De bestuurskosten en declaraties van het CvB zijn in 2024 conform de regeling van de Vereniging van Hogescholen. In 2024 is geen gebruik gemaakt van de hardheidsclausule. Een overzicht van declaraties en bestuurskosten is opgenomen in paragraaf 6.2.

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgt de Raad van Toezicht de kaders van wet- en regelgeving. Daarbinnen voert de raad beleid op basis van de volgende overwegingen: de honorering van toezichthouders moet gerelateerd zijn aan de reële inzet en tijd die een toezichthouder besteedt aan zijn taak, zoals de toelichting op de wet ook stelt, en in balans zijn met de complexiteit en omvang van de hogeschool. In 2024 bedroeg de bezoldiging van de RvT voor de voorzitter 15 procent van 85 procent van de WNT norm en voor een lid 10 procent van 85 procent van de WNT norm.

Bezoldiging voor leden RvT

Functie	Bezoldiging	Max. WNT
Voorzitter	29.707,50	34.950
Lid	19.805	23.300

De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging 2024 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

Jaarrekening 2024



A.1.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)
(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2024		31-12-2023	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	132.903	132.903	136.886	136.886
Totaal vaste activa				
Viottende activa				
1.5 Vorderingen	12.857	58.929	10.620	64.519
1.7 Liquide middelen	46.072		53.899	
Totaal viottende activa		58.929		64.519
Totaal activa		191.832		201.405
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		95.041		103.941
2.2 Voorzieningen		13.194		13.759
2.3 Langlopende schulden		14.286		15.714
2.4 Kortlopende schulden		69.311		67.990
Totaal passiva		191.832		201.405

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2024
(Bedragen x € 1.000)

	2024		Begroting 2024		2023	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	212.895	285.734	208.484	276.833	214.037	279.956
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.279		1.384		1.271	
3.3 Collegegelden	55.201		55.495		51.189	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.582		5.265		6.964	
3.5 Overige baten	6.777		6.205		6.495	
Totaal baten		285.734		276.833		279.956
Lasten						
4.1 Personeelslasten	234.068	296.529	235.098	295.523	231.740	294.087
4.2 Afschrijvingen	18.290		17.879		18.257	
4.3 Huisvestingslasten	14.997		14.710		15.443	
4.4 Overige lasten	29.174		27.836		28.647	
Totaal lasten		296.529		295.523		294.087
Saldo baten en lasten		-10.795		-18.690		-14.131
5. Financiële baten en lasten		1.895		1.115		2.035
Resultaat		-8.900		-17.575		-12.096
6. Belastingen		-		-		-
Totaal resultaat		-8.900		-17.575		-12.096

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2024
(Bedragen x € 1.000)

	2024		2023	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		-10.795		-14.131
Aanpassingen voor:				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	18.159	17.594	18.060	18.262
2.2. Mutaties voorzieningen	-565		202	
Mutatie in werkkapitaal				
1.5. Vorderingen	-2.237	-916	-974	-1.419
2.4. Kortlopende schulden	1.321		-445	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.883		2.712
5.1. Ontvangen financiële baten	2.014	1.895	2.138	2.035
5.5. Betaalde financiële lasten	-119		-103	
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		7.778		4.747
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.2. Investeringsen in materiële vaste activa	-14.307	-14.176	-15.777	-15.513
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	131		264	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-14.176		-15.513
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
2.3. Nieuw opgenomen leningen	-	-1.429	-	-1.428
2.3. Aflossing langlopende schulden	-1.429		-1.428	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.429		-1.428
Mutatie liquide middelen		-7.827		-12.194
1.7. Beginstand liquide middelen		53.899		66.093
1.7. Mutatie liquide middelen		-7.827		-12.194
Eindstand liquide middelen		46.072		53.899

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is door de RvT goedgekeurd op 24 juni 2025.

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

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

De jaarrekening 2024 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

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

Verbonden partijen

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

In het jaar 2024 zijn er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de transactiekoers. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De kasstroom uit investeringsactiviteiten omvat de ontvangst van geldmiddelen als gevolg van desinvesteringen in activa en de aanwending van geldmiddelen ten behoeve van investeringen in activa. De kasstroom uit financieringsactiviteiten heeft uitsluitend betrekking op het aangaan en aflossen van langlopende financieringen die zijn afgesloten inzake schatkistbankieren.

Algemene grondslagen

De jaarrekening 2024 van De Haagse Hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Waar nodig ten behoeve van het inzicht in de jaarrekening, zijn de vergelijkende cijfers van 2023 aangepast.

Valuta

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

Operational leasing

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

Financiële instrumenten

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Materiële vaste activa

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

Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens: € 50.000.-

Gebouwen

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair in 30 jaar. Per 1 januari 2004 heeft de definitieve vaststelling van de aanschaffingswaarde plaatsgevonden van de gebouwen die in het kader van de OKF-operatie (omkering Kapitaaldienst Financiering) 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. Vanaf 1-1-2004 wordt in het kader van de OKF-operatie de boekwaarde van het hoofdgebouw aan de Laakhaven in 22 jaar en 8 maanden lineair afgeschreven.

<i>Aanpassingen in de gebouwen</i>		De in de loop van het jaar geactiveerde aanpassingen in gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment van in gebruik-name. De afschrijvingstermijn is lineair in 5 jaar. De afschrijvingstermijn van de verbouwingen inzake Masterplan huisvesting is lineair in 10 jaar.	
Meerjaren Onderhoud			
<i>Waardering</i>	De kosten voor het meerjaren onderhoud worden tegen de verkrijgingsprijs geactiveerd op basis van de componentenmethode.		
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Lineair op basis van de economische levensduur vanaf het moment van ingebruikname. In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.		
		Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen	5-10 jaar
		Installaties	11-20 jaar
		Gebouwen (o.a. elektrische voorziening, daken)	21-30 jaar
Terreinen			
<i>Waardering</i>	Bruto-deelnamesom (OKF-operatie), verkrijgingsprijs of afkoopsom voor eeuwigdurende erfpachtcanon.		
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Op terreinen wordt niet afgeschreven.		
Inventaris en apparatuur			
<i>Activeringsgrens:</i>	€ 2.000,- met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur, deze worden altijd geactiveerd.		
<i>Waardering</i>	Verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.		
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	De afschrijvingen worden naar tijdsgelang vanaf de maand van ingebruikname van het actief berekend over de aanschaffingswaarden onder aftrek van doelsubsidies. De afschrijvingstermijn varieert van 3 tot 15 jaar.		
Schattingswijziging			
In 2024 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de levensduur van een aantal activa items. Hierbij is geconstateerd dat bij een aantal activa items de economische levenduur te laag was. Voor deze activa klassen is de afschrijvingstermijn aangepast voor de in 2024 aangekochte items. Het resultaatseffect hiervan in 2024 is € 53.500. Dit resultaatseffect is voor de komende jaren hetzelfde rekeninghoudend met een gelijkblijvend investeringsbedrag.			
Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)			
<i>Waardering</i>	Verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.		
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Op kunst wordt niet afgeschreven.		

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

Vlottende activa

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

Subsidieprojecten

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

Vorderingen en overlopende activa

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

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

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

Liquide middelen

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

Passiva

Eigen Vermogen

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

Algemene Reserve

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

Bestemmingsreserves

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

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

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

Bestemmingsfonds

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

Bestemmingsfonds Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

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

Voorzieningen

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

Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25, 40 of 50 jaar) gehaald worden. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 3,5% (2023 3,5%).

Wachtgeldvoorziening

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van De Haagse Hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 3,5% (2023 3,5%). Daarnaast is er een additioneel bedrag opgenomen voor de reorganisatie FZ/IT, ter aanvulling op de seperate reorganisatievoorziening FZ/IT.

Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren

De voorziening is gevormd voor rechten op doorbetaalde afwezigheid waar in toekomstige verslagperiodes een beroep op kan worden gedaan en welke per balansdatum zijn te reserveren. De voorziening werktijdvermindering senioren bevat daarnaast een kansberekening voor medewerkers die vanaf toekomstige verslagperiodes gebruik kunnen maken van de regeling. Deze voorziening is contant gemaakt tegen 3,5% (2023 3,5%).

Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans

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

Voorziening blijvend langdurig zieken

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

Voorziening VVE Sportcampus Zuiderpark

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

Voorziening Reorganisatie

De hogeschool voert een reorganisatie door binnen de dienst Facilitaire Zaken en IT (FZ/IT). De reorganisatie omvat een uitbesteding van generieke IT-diensten en een herstructurering van de organisatie. Ten aanzien van deze reorganisatie is een voorziening gevormd voor de toekomstige uitstroom van middelen.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en – subsidies

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

Collegegelden

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

Baten in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Personele lasten

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

De Haagse Hogeschool heeft de toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP heeft de intentie ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De dekkingsgraad per 31-12-2024 is 111,9%. Het risico

van een te lage dekkingsgraad kan alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

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

Afschrijvingen

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

Huisvestingskosten

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

Overige kosten

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

Rente opbrengsten

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

Rentelasten

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

Belastingen

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

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

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

Prijrsrisico

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

Rente- en liquiditeitsrisico

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

Met een current ratio (0,95) ruim boven de signaleringsgrens is het liquiditeitsrisico gemitigeerd. De hogeschool heeft geen derivaten afgesloten. Het renterisico is derhalve beperkt tot de liquide middelen en daarmee zeer beperkt van omvang.

Kredietrisico

De hogeschool heeft geen significant kredietrisico.

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaling	Niet aan het proces dienstbare MVA	Totaal
Stand per 1 januari 2024						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	253.580	18.335	52.425	910	443	325.693
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	150.860	-	37.947	-	-	188.807
Boekwaarden	102.720	18.335	14.478	910	443	136.886
Mutaties						
Investerings	3.770	-	4.153	6.384	-	14.307
Desinvesterings	-1.183	-	-17.453	-	-	-18.636
Afschrijvingen	-13.711	-	-4.448	-	-	-18.159
Herrubricering	-	-	-	-	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesterings	1.052	-	17.453	-	-	18.505
Saldo	-10.072	-	-295	6.384	-	-3.983
Stand per 31 december 2024						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	256.167	18.335	39.125	7.294	443	321.364
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	163.519	-	24.942	-	-	188.461
Boekwaarden	92.648	18.335	14.183	7.294	443	132.903

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	137.884	01-01-2024
Verzekerde waarde gebouwen	365.763	19-04-2024

Vlottende activa

1.5 Vorderingen

	31-12-2024		31-12-2023	
Debiteuren	3.277	4.603	3.096	4.331
Studenten/deelnemers/cursisten	2.035		1.876	
Voorziening wegens oninbaarheid	-709		-641	
Nog te ontvangen subsidies:		2.698		1.751
OCW / EZ	735		159	
Gemeenten	5		16	
Overige overheden	1.862		1.336	
Overige subsidies	96		240	
Overlopende activa:		5.556		4.538
Vooruitbetaalde kosten	3.783		2.730	
Te vorderen BTW/Loonheffing	459		47	
Overig	1.314		1.761	
Totaal vorderingen		12.857		10.620

Nog te ontvangen subsidies

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

Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	-641	-529
Onttrekking	113	99
Dotatie / vrijval	-181	-211
Stand per 31 december	-709	-641

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

1.7 Liquide middelen

	31-12-2024	31-12-2023
Tegoeden op bank- en girorekeningen	46.072	53.899
Totaal liquide middelen	46.072	53.899

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

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

Passiva

2.1. Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen 2024

	Stand per 01-01-2024		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024	
Algemene reserve						
Algemene reserve (publiek)		72.957	-2.308	-		70.649
Bestemmingsreserves (publiek)						
Onderwijs	1.181		-454	-	727	
NPO K&I	418		-418	-	0	
Studievoorschotmiddelen	664		-512	-	152	
Huisvesting	20.287		-6.044	-	14.243	
Onderzoek	7.158		-163	-	6.995	
Eenmalige uitkering CAO	-		909	-	909	
		29.708				23.026
Bestemmingsreserves (privaat)						
Contractactiviteiten		-1.063	-	-		-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)						
DAM		2.339	90	-		2.429
Totaal eigen vermogen		103.941	-8.900	-		95.041

Verloop eigen vermogen 2023

	Stand per 01-01-2023		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023	
Algemene reserve						
Algemene reserve (publiek)		77.435	-4.477	-		72.958
Bestemmingsreserves (publiek)						
Onderwijs	1.606		-425	-	1.181	
NPO K&I	2.601		-2.183	-	418	
Studievoorschotmiddelen	335		329	-	664	
Huisvesting	26.049		-5.762	-	20.287	
Onderzoek	6.318		840	-	7.158	
		36.909				29.708
Bestemmingsreserves (privaat)						
Contractactiviteiten		-1.063	-	-		-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)						
DAM		2.757	-418	-		2.339
Totaal eigen vermogen		116.038	-12.096	-		103.942

Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2024 bedraagt € 8,9 mln. negatief.

Bestemmingsreserve Onderwijs

De hier gepresenteerde reservering betreft het fonds voor promovendi. In 2024 is er geen rijksbijdrage toegekend voor promovendi. De gemaakte kosten van €0,45 mln. worden onttrokken uit de bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve NPO K&I gelden

In lijn met de notitie ‘Verdeling NPO lumpsum middelen’ vastgesteld dd 8 april 2021, blijven niet-bestede NPO middelen voor Kwaliteit & Innovatie projecten via een bestemmingsreserve beschikbaar voor de gedefinieerde K&I projecten. De onttrekking in 2024 bedroeg € 0,42 mln.

Bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen

In 2024 is de volledige € 0,49 mln. besteed van de doorgeschoven SVM projecten uit 2022 en 2023. Daarnaast is € 0,03 mln. onttrokken uit de gereserveerde middelen voor het Student Community Fund. De totale besteding in 2024 is daarmee € 0,51 mln. Van de gereserveerde middelen voor het SCF is ultimo 2024 € 0,02 mln. beschikbaar voor besteding in 2025 en verder.

Bestemmingsreserve Huisvesting

Jaarlijks wordt van de rijksbijdrage een bedrag afgezonderd voor huisvesting. De op huisvesting betrekking hebbende kosten worden hierop in mindering gebracht. Het hieruit ontstane resultaat wordt jaarlijks toegevoegd en of onttrokken aan de reserve Huisvesting. Voor 2024 was de onttrekking € 6,04 mln.

Bestemmingsreserve Onderzoek

Lectoraten worden in eerste instantie opgericht voor een periode van zes jaar. Na deze periode van zes jaar kan het CvB besluiten om het Lectoraat te verlengen. Ieder Lectoraat kan gedurende deze periode een reserve opbouwen. In de begroting 2024 is aan de lectoraten een bijdrage toegekend van € 5,23 mln. waarop € 4,44 mln. is besteed. Het saldo van € 0,79 mln. wordt gedoteerd aan de lectoraatsreserves. Daarmee komt het totaal van de lectoraatsreserves ultimo 2024 uit op een saldo van € 4,34 mln.

De praktijkgericht onderzoek (PGO) reserve ultimo 2023 bedroeg € 3,39 mln. In 2024 is een onttrekking begroot van € 1,09 mln. De begrote praktijkgericht onderzoek middelen inclusief de onttrekking zijn met uitzondering van € 0,05 mln. volledig benut. De praktijkgericht onderzoek reserve ultimo 2024 bedraagt daarmee € 2,35 mln.

Het overige deel van de algemene onderzoek reserve ultimo 2023 bedroeg € 0,220 mln. In 2024 wordt ongeveer € 0,2 mln. toegevoegd vanwege het voorgenomen besluit tot het opheffen van het lectoraat UNPJ. Daartegenover staat een onttrekking vanwege de vereffening met het lectoratenportfolio (hoofdzakelijk kosten voor oud medewerkers onderzoek). Per saldo resulteert dit in een reserve van € 0,31 mln.

Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

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

Bestemmingsreserve Eenmalige uitkering CAO

In 2024 heeft de Haagse Hogeschool € 0,9 mln. extra Rijksbijdrage ontvangen ter dekking van de eenmalige uitkering in 2025 volgend uit de CAO. Voor het bedrag wordt ultimo 2024 een bestemmingsreserve gevormd, die in 2025 volledig wordt onttrokken.

Bestemmingsfonds DAM

Het in 2024 ontstane overschot op de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen is gedoteerd aan het bestemmingsfonds DAM. Deze dotatie in 2024 bedroeg € 0,09 mln. De in het verleden opgebouwde reserve (fonds) is voldoende voor toekomstige onttrekkingen, deze reserve zal geleidelijk worden afgebouwd conform afspraken met de bonden.

2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2024	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en/or verandering disconteringsvoet	Stand per 31-12-2024	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
Personeelsvoorzieningen									
Jubileum voorziening	2.417	1.472	191	159	-1.040	2.499	137	641	1.721
Wachtgeldvoorziening	1.733	2.588	1.496	754	-73	1.998	1.275	723	-
Duurzame inzetbaarheid	2.315	51	688	171	-	1.507	1.507	-	-
Werktijdvermindering Senioren	5.306	1.468	1.175	171	-184	5.244	1.711	3.401	133
Wet Arbeidsmarkt in Balans	253	171	223	-	-	201	131	70	-
Langdurig zieken	1.028	648	722	164	-	790	632	158	-
Reorganisatie voorziening	-	336	-	-	-	336	204	132	-
	13.052	6.734	4.495	1.419	-1.297	12.575	5.597	5.125	1.854
Overige voorzieningen									
VVE Sportcampus Zuiderpark	707	71	159	-	-	619	36	360	223
	707	71	159	-	-	619	36	360	223
Totaal voorzieningen	13.759	6.805	4.654	1.419	-1.297	13.194	5.633	5.485	2.077

Duurzame inzetbaarheid

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

Reorganisatie voorziening

De in 2024 nieuw gevormde voorziening heeft betrekking op de reorganisatie binnen de dienst FZIT. De reorganisatie heeft een doorlooptijd van 2 jaar tot en met 31 december 2026.

2.3 Langlopende schulden

	Stand lang- lopend deel per 01-01-2024	Stand kortlo- pend deel per 01-01-2024	Stand totale schuld per 01-01-2024	Aangegane leningen in de verslagperiode	Aflossing in 2023	Stand totale schuld per 31- 12-2024	Stand kortlopend deel per 31-12-2024	Stand langlopend deel per 31-12-2024	Bedrag looptijd 1-5 jr	Bedrag looptijd > 5jr	Effectieve ren- tevoet 2024
Schulden aan OCW / EZ	15.714	1.429	17.143	-	1.428	15.715	1.429	14.286	7.143	7.143	0,1%
Totaal langlopende schulden	15.714	1.429	17.143	-	1.428	15.715	1.429	14.286	7.143	7.143	

Schatkistfinanciering

In 2020 is een financieringsovereenkomst aangegaan bij het Agentschap van de Generale Thesaurie van het Ministerie van Financiën met een totale omvang van €20 mln. Het betreft een vastgoedfinanciering waarvoor (hypothecaire) zekerheid is gegeven op het gebouw Johanna Westerdijkplein 75 en een garantstelling is afgegeven door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De lening heeft een totale looptijd van 15 jaar met een vast rente percentage van 0,1% en wordt vanaf 2022 lineair afgelost. Het aflossingsdeel van 2025 is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2024		31-12-2023	
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		1.803		1.635
Crediteuren		4.741		8.375
Belastingen en premies sociale verzekeringen:				
Loonheffing	10.441		10.497	
Te betalen BTW	288		592	
Premies en sociale lasten	599		345	
		11.328		11.434
Schulden ter zake van pensioenen		2.657		2.579
Lening korte termijn		1.429		1.428
Overige kortlopende schulden		-		-
Overlopende passiva:				
Vooruitontvangen collegegelden	23.180		19.355	
Vakantieuitkering	8.939		8.817	
Vooruitontvangen Internationalisering	688		558	
Vooruitontvangen subsidies OCW /EZ	3.445		3.505	
Vooruitontvangen NPO gelden OCW	-		1.424	
Vooruitontvangen bedragen subsidies	3.985		2.765	
Nog te betalen kosten	5.616		4.603	
Overige overlopende passiva	1.500		1.512	
		47.353		42.539
Totaal kortlopende schulden		69.311		67.990

Vooruitontvangen NPO gelden OCW

De vooruitontvangen gelden betreffen het deel van de niet-normatieve rijksbijdragen welke in 2021 en 2022 zijn ontvangen vanuit de corona enveloppe, dat ultimo het verslagjaar nog resteert als te besteden in 2024. De ontvangen middelen zijn in 2024 volledig besteed aan de daarvoor bestemde doelen.

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

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

	<1 jr	1-5 jr	>5 jr
ICT gerelateerde verplichtingen	1.712	1.920	-
Gebouwen	2.766	12.927	23.698
Samenwerkingsverbanden	1.486	7.431	28.589
Overige	1.223	1.535	1.205
Totaal verplichtingen	7.187	23.813	53.492

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

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

De baten uit Rijksbijdrage zijn gebaseerd op de definitieve Rijksbijdragebrief van 19 december 2024 van het Ministerie van OCW.

	2024	Begroting 2024	2023
Rijksbijdragen OCW	211.118	207.990	212.848
Overige subsidies OCW / EZ	1.777	494	1.189
Totaal rijksbijdragen	212.895	208.484	214.037

Verloopoverzicht begrote rijksbijdrage naar gerealiseerde rijksbijdrage 2024		
Begroting 2024		207.990
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:		
Hogere bijdrage loon/prijsbijstelling	3.023	
Bijdrage Europese universiteiten initiatief	56	
Bijdrage macrodoelmatigheid	20	
Bijdrage studielink	7	
Correctie NPO doelbestemd	-92	
Technische correcties OC&W	114	
		3.128
Realisatie 2024		211.118

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2024	Begroting 2024	2023
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	129	301	205
Provinciale bijdragen en subsidies	198	-	133
Overige overheidsbijdragen	952	1083	933
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.279	1.384	1.271

3.3 Collegegelden

	2024	Begroting 2024	2023
Collegegelden sector HBO			
Collegegelden	55.281	55.687	51.232
Collegegelden oninbaar	-80	-192	-43
Totaal collegegelden	55.201	55.495	51.189

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2024		Begroting 2024		2023	
Contractonderwijs		3.212		2.514		2.442
Contractonderzoek						
NWO	3.724		2.611		2.829	
Overige non-profit organisaties	2.591		140		1693	
Bedrijven	55		-		-	
		6.370		2.751		4.522
Totaal baten werk i.o.v. derden		9.582		5.265		6.964

De baten voor contractonderzoek zijn gestegen door een groei in het aantal toekenningen in de afgelopen jaren. De stijging betreft zowel NWO/SIA/ZonMW toekenningen als contractonderzoek.

3.5 Overige baten

	2024	Begroting 2024	2023
Verhuur onroerende zaken	287	215	288
Detachering personeel	560	302	421
Cursus- en inschrijfgelden	2.381	1.610	2.510
Overige studentbijdrage	861	360	640
Administratiekst./incasso	320	250	339
Readers/repro/syllabi	24	40	37
Parkeergelden	180	135	166
Pachtsom	358	350	438
Overige subsidies	193	2.568	321
Overige	1.613	375	1.335
Totaal overige baten	6.777	6.205	6.495

Lasten

4.1 Personeelslasten

	2024		Begroting 2024		2023	
Lonen en salarissen						
Lonen en salarissen	160.699	205.033	204.852	204.852	153.630	195.037
Sociale lasten	21.186		-		19.711	
Pensioenpremies	23.148		-		21.696	
Overige personeelslasten						
Mutatie personeelsvoorzieningen	-477	31.082	500	30.980	-91	38.421
Personeel niet in loondienst	18.062		19.767		26.092	
Overig	13.497		10.713		12.420	
Uitkeringen		-2.047		-734		-1.718
Totaal personeelslasten		234.068		235.098		231.740

De loonkosten voor personeel in loondienst zijn vanaf juli gestegen met 3% door de verhoging vanuit de CAO en de eenmalige uitkering. Zonder deze CAO-stijging zouden de lasten lager zijn dan de begroting als een gevolg van een afname van de personeelsbezetting. Ditzelfde zien we terug bij personeel niet in loondienst.

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

	2024	%	2023	%
Faculteiten	1504	73	1.566	75
Kenniscentra	57	3	49	2
Diensten	491	24	474	23
Totaal fte*	2.052		2.089	

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

In 2023 was er een medewerker werkzaam vanuit het buitenland.

WNT verantwoording 2024 De Haagse Hogeschool

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op De Haagse Hogeschool. Het voor De Haagse Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor OCW-onderwijs, klasse G.

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

4.1.1a Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2024	E.M. Minnemann	A. Hardorff	J. Nederlof
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	198.096	172.562	198.096
Beloningen betaalbaar op termijn	23.319	23.230	23.319
Subtotaal	221.415	195.792	221.415
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	221.415	195.792	221.415
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	21/8 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	178.393	162.471	68.832
Beloningen betaalbaar op termijn	22.469	22.436	8.208
Subtotaal	200.862	184.907	77.040
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	81.258
Bezoldiging	200.862	184.907	77.040

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 233.000).

4.1.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2024	M.M. van Zijljen	J.F.M. van Rooijen	K.F.B. Baele	S. Lutchman
Functiegegevens	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 05/10	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	29.708	14.854	19.805	19.805
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	17.762	23.300	23.300
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Bezoldiging	29.708	14.854	19.805	19.805
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023				
Functiegegevens	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	28.432	18.955	18.955	18.955
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300

Gegevens 2024	J.R. ter Horst	J.P.P. Bos	A. Blok
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.805	19.805	19.805
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	23.300
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Bezoldiging	19.805	19.805	19.805
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	31/3 - 31/12	11/4 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	18.960	14.216	13.644
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	16.862	16.190

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

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

4.2 Afschrijvingen

	2024	Begroting 2024	2023
Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	13.711	13.871	13.159
Afschrijving inventaris en apparatuur	4.448	4.008	4.901
Totaal afschrijvingen	18.159	17.879	18.060
Boekverlies	131	-	197
Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)	18.290	17.879	18.257

4.3 Huisvestingslasten

	2024	Begroting 2024	2023
Huur	2.644	2.668	2.855
Verzekeringen	272	254	316
Onderhoud	2.576	2.380	2.661
Energie en water	2.839	2.825	3.249
Schoonmaakkosten	2.771	2.609	2.851
Heffingen	858	979	816
Overige huisvestingskosten	3.037	2.995	2.695
Totaal huisvestingslasten	14.997	14.710	15.443

4.4 Overige lasten

	2024	Begroting 2024	2023
Administratie- en beheerslasten	4.406	4.902	4.310
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	12.717	11.014	11.734
Kosten marketing en communicatie	2.204	3.866	2.592
Reis-en verblijfskosten	1.241	806	1.338
Studentenvoorzieningen	4.318	3.887	3.610
Kosten repro / drukwerk	870	818	1.389
Overig	3.418	2.543	3.674
Totaal overige lasten	29.174	27.836	28.647

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2024 en 2023 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2024	2023
101.	Controle van de jaarrekening	169	192
102.	Andere controlewerkzaamheden	10	14
103.	Fiscale advisering	14	89
104.	Andere niet-controlediensten	3	6
Totaal Accountantsdiensten		196	301

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2024 zijn aan het boekjaar 2024 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

5 Financiële baten en lasten

	2024	Begroting 2024	2023
Ontvangen financiële baten	2.014	1.200	2.138
Betaalde financiële lasten	-119	-85	-103
Totaal financiële baten en lasten	1.895	1.115	2.035

Onder de ontvangen financiële baten vallen de rentebaten die wij hebben ontvangen over de krediet faciliteiten binnen de schatkistfinanciering.

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

6 Belastingen

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



Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule			
Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum	Ja / Nee
Subsidieregeling LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie	LLO-K230001	07-12-2023	Nee
Subsidieregeling LLO-professionalisering opleiders	LLOP-K240008	16-07-2024	Nee
Subsidieregeling Uitvoeringsagenda FARO	WJZ/42576391	30-11-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23023	20-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23026	20-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23020	20-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23027	28-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23025	28-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23028	28-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23029	28-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23022	28-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23021	28-04-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23024	28-04-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239026	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239028	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239022	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239021	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239035	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239034	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239030	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239023	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239024	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239025	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239027	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239029	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239033	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239036	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239067	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1107	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1038	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1039	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1040	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1041	14-05-2024	Nee

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum	Ja / Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1042	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1043	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1044	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1045	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1046	14-05-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249062	03-12-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249059	03-12-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249058	03-12-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249056	03-12-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249055	03-12-2024	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249053	03-12-2024	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2024/2025	1414674-1	20-08-2024	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2024/2025	1416669-1	20-09-2024	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2023/2024	1350133-1	22-08-2023	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2023/2024	1351287-1	20-09-2023	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2023/2024	1381994-1	15-11-2023	Ja

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule									
G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangsten in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
NPULS CTL	CTL230023	03-04-2024	500.000,00	-	-	-	166.666,67	99.568,00	67.098,67
Totaal			500.000,00	-	-	-	166.666,67	99.568,00	67.098,67

Overige gegevens
Statutaire regeling resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt de balans en de staat van baten en lasten vast. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 1 september 2024; artikel 7 lid 8b) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuuren de raad van toezichtvan Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

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, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

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 haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd 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 instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

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

Utrecht, 24 juni 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. L.R. Streefkerk 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 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden
Administratienummer: 41378.27UM

KvK: 27255912

Adres: Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88
Website: www.dehaagsehogeschool.nl

Bijlage 1	Partnerinstellingen	143
Bijlage 2	Onze Opleidingen	148
Bijlage 3	Onze studenten	150
Bijlage 4	Rendementen	159
Bijlage 5	Accreditatie	163
Bijlage 6	Studentondersteuningsfonds	164
Bijlage 7	Jaarverslag praktijkgericht onderzoek (PGO)	167
Bijlage 8	Verkiezingen medezeggenschap 2024	191
Bijlage 9	Reflectie Kwaliteitsafspraken medezeggenschap	194
Bijlage 10	Beroep en Bezwaar	198
Bijlage 11	Nevenfuncties leden CvB	200
Bijlage 12	Afkortingenlijst	201
Bijlage 13	HRM	202

Bijlage 1 Partnerinstellingen

Partner Country	Name Partner University
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa
Aruba	University of Aruba
Aruba	University of Aruba
Australia	Swinburne University of Technology
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Australia	Australian Catholic University
Australia	Victoria University
Australia	Charles Sturt University
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Wien der WKW
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	FH Campus Wien
Austria	Paris Lodron University of Salzburg
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Carinthia University of Applied Sciences
Austria	University of Vienna
Austria	University of Vienna
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	Sigmund Freud University
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	Fachhochschule St. Polten
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Vives University of Applied Sciences
Belgium	Vives University of Applied Sciences
Belgium	VIVES (Kortijk)
Belgium	VIVES (Kortijk)
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	EPHEC University College
Belgium	KU Leuven, Campus Groep T Leuven
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Thomas More Hogeschool
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	UC Leuven-Limburg

Partner Country	Name Partner University
Belgium	Thomas More Hogeschool
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Vives University of Applied Sciences
Belgium	VIVES (Kortijk)
Belgium	Karel de Grote Hogeschool
Bosnia and Herzegovina	International Burch University
Bosnia and Herzegovina	Sarajevo School of Science and Technology
Brazil	Dom Helder Law School
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Fundação Armando Alvares Penteado
Bulgaria	University of Economics, Varna
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	University of Manitoba
Canada	Fanshawe College
Canada	Fanshawe College
Canada	Mount Allison University
Canada	Mount Allison University
Canada	Trinity western University TWU
Canada	Université Laval
Canada	Université de Montréal
Canada	Université du Québec à Montréal
Canada	Fanshawe College
Chile	Universidad Mayor
Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Chile	Universidad De Santiago de Chile
China	Guizhou University
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Beijing Normal University
China	Beijing Foreign Studies University
China	Beijing Foreign Studies University
China	Shanghai University - School of Economics
China	Shanghai University
China	Shanghai University - Sydney Institute for Language and Commerce
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFU)
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Colombia	Universidad de La Sabana
Colombia	Catholic University of Manizales
Colombia	Catholic University of Manizales
Croatia	PAR Business School
Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Croatia	University of Zagreb
Curaçao	Universiteit van Curaçao
Curaçao	Universiteit van Curaçao
Cyprus	University of Nicosia
Cyprus	University of Nicosia
Cyprus	University of Nicosia
Czech Republic	Metropolitan University Prague

Partner Country	Name Partner University
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn University
Czech Republic	University of West-Bohemia
Czech Republic	Charles University
Czech Republic	Czech University of Life Sciences Prague
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Charles University
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Metropolitan University
Denmark	UCL University College
Denmark	VIA University college
Denmark	VIA University college
Denmark	Zealand Institute of Business and Technology
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	Copenhagen Business Academy
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University of Technology
Estonia	University of Tartu
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	LAB University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Satakunta University of Applied sciences
Finland	Satakunta University of Applied sciences
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Lapland University of Applied Sciences
France	EDHEC/ESPEME Business School
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	Clermont School of Business
France	ESCE International Business School Paris
France	Y Schools (ex ESC Groupe Troyes)
France	INSEEC

Partner Country	Name Partner University
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	ISCOM Paris
France	ISCOM Paris
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Université de Bordeaux
France	Université Bourgogne Europe
France	Universite de Franche- Comte
France	University of Clermont Auvergne
France	Université de Lille
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
France	Universite Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRl School of International Careers
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRl School of International Careers
France	Université Jean Monnet - Saint Etienne
France	Avignon Université
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes
France	Université Côte d'Azur
France	Y Schools
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs
Germany	CBS Cologne International Business School
Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	DHBW Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Köln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminden/Goettingen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Katholische Hochschule fur Sozialwesen Berlin
Germany	Katholische Stiftunghochschule München
Germany	Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
Germany	Universität Leipzig

Partner Country	Name Partner University
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	International School of Management (ISM)
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Philipps Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Hochschule RheinMain Wiesbaden Ruesselheim
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule fur Angewandte Wissenschaften Hamburg
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Ghana	Accra Technical University
Ghana	University of Ghana
Ghana	Accra Technical University
Great Britain	Glasgow Caledonian University
Great Britain	Glasgow Caledonian University
Great Britain	University of Hertfordshire
Great Britain	Nottingham Trent University
Great Britain	Coventry University
Great Britain	Coventry University
Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
Great Britain	University of Derby
Great Britain	Swansea University
Great Britain	University of Greenwich
Great Britain	University of Liverpool
Great Britain	Swansea University
Great Britain	Nottingham Trent University
Great Britain	Liverpool John Moores University
Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
Great Britain	Liverpool John Moores University
Great Britain	University of Lincoln
Great Britain	University of Lincoln
Great Britain	Sheffield Hallam University
Great Britain	University of Portsmouth
Great Britain	University of Derby
Great Britain	Liverpool John Moores University
Great Britain	University of Derby
Great Britain	Southampton Solent University
Great Britain	Southampton Solent University
Great Britain	Sheffield Hallam University
Greece	Alexander Technological Educational Institute Thessaloniki
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Technological Educational Institute of Crete

Partner Country	Name Partner University
Greece	Hellenic Mediterranean University
Greece	University of Thessaly
Hong Kong	The Hang Seng University of Hong Kong
Hong Kong	The Education University of Hong Kong
Hungary	Budapest University of Economics and Business (BUEB)
Hungary	University of Pécs
Iceland	Bifröst University
India	Woxsen University
India	Chitkara University
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Brawijaya
Indonesia	Universitas Airlangga
Ireland	Dundalk Institute of Technology
Ireland	Munster Technological University
Ireland	University of Limerick
Ireland	Technological University Dublin
Ireland	National University of Ireland Maynooth
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	Biomedical University of Rome
Italy	LUISS University
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Milan
Italy	University of Bologna
Italy	University of Padova
Italy	University of Padova
Italy	Università di Lingue e Comunicazione a Milano
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Cagliari
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kyoto Sangyo University
Japan	Kibi International University (Formerly Junsei Educational Institution)
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University
Japan	Doshisha University
Japan	Kansai University
Japan	Kansai University
Japan	Kansai University
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Yamagata University
Japan	Kindai University
Kenya	MOI University
Korea, Republic of	Sookmyung Women's University
Korea, Republic of	Sejong University
Korea, Republic of	Hallym University
Korea, Republic of	Soongsil University
Korea, Republic of	Hallym University
Korea, Republic of	Hanyang University
Korea, Republic of	Hanyang University
Korea, Republic of	Soongsil University
Korea, Republic of	Sungkyunkwan University
Korea, Republic of	Incheon National University
Korea, Republic of	Yonsei University
Korea, Republic of	SolBridge International School of Business, Woosong University
Korea, Republic of	SolBridge International School of Business, Woosong University
Korea, Republic of	Konkuk University
Korea, Republic of	University of Seoul

Partner Country	Name Partner University
Korea, Republic of	University of Seoul
Korea, Republic of	Yonsei University
Korea, Republic of	Hankuk University of Foreign Studies
Korea, Republic of	Yonsei University
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riseba University of Applied Sciences
Latvia	Riga Stradins University
Lithuania	Mykolas Romeris University
Lithuania	Siauliai University
Malaysia	University of Malaysia
Malaysia	Taylor's University
Malaysia	University of Malaya
Malta	University of Malta
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas Pubelas (UDLAP)
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Peru	Universidad del Pacífico
Philippines	Ateneo de Manila University
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Poznan University of Applied Sciences
Poland	Kozminski university
Poland	Lodz University of Technology
Poland	Lodz University of Technology
Poland	University of Gdansk
Poland	WSB University in Toru?
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Portugal	Instituto Politecnico de Coimbra
Portugal	Universidade Europeia
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Portugal	ISCTE Instituto Universitario de Lisboa
Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Portugal	Universidade Europeia
Portugal	University of Algarve
Portugal	University of Coimbra
Portugal	University of Coimbra
Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Romania	Politehnica University Timisoara
Romania	Babes-Bolyai University
Romania	University Politehnica of Bucharest
Romania	University Politehnica of Bucharest
Sint Maarten	University of St. Martin
Slovakia	Comenius University in Bratislava
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Stellenbosch University
South Africa	Tshwane University of Technology
South Africa	University of the Western Cape

Partner Country	Name Partner University
South Africa	University of the Free State
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	Fundación TecnoCampus Mataró-Maresme
Spain	Universidad Villanueva
Spain	Universidad Villanueva
Spain	Universidad Autonoma de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Malaga
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	University of Valencia
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen
Spain	University of Jaen
Spain	University of Mondragon
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universitat Autònoma de Barcelona
Spain	Universidad de Granada
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	ESERP Business School Barcelona
Spain	ESERP Business School Barcelona
Spain	ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL
Spain	Formatic Barna University
Spain	Universidad Antonio de Nebrija
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	University of Valencia
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universidad Europea de Madrid
Sweden	Malmö University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde

Partner Country	Name Partner University
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Sweden	University West
Sweden	University West
Sweden	Linköping University
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Switzerland	Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug
Switzerland	Pedagogische Hochschule Zurich
Taiwan	National Taipei University of Business
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Feng Chia University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Soochow University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Kasetsart University
Thailand	Mahidol University International College
Turkey	Istanbul Commerce University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	Isik University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Yeditepe University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	EGE University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Mersin University
Turkey	Ondokuz Mayıs University
Turkey	Middle East Technical University
Turkey	Ordu University
Ukraine	Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
United Arab Emirates	Ajman University
United Arab Emirates	University of Sharjah
United States of America	Bradley University
United States of America	University of Louisville
United States of America	University of Southern Mississippi
United States of America	University of Central Arkansas
United States of America	University Studies Abroad Consortium
United States of America	Northwood University
United States of America	Oglethorpe University
United States of America	University of Missouri
United States of America	Texas State University
United States of America	University of the Incarnate Word
United States of America	University of the Incarnate Word
United States of America	Metropolitan State University of Denver
United States of America	West Virigina University
United States of America	California State University, Bakersfield
Uruguay	Universidad de Montevideo
Uruguay	Universidad de Montevideo
Viet Nam	The University of Economics Ho Chi Minh City

Bijlage 2 Onze opleidingen

Faculteit	opleiding	naam	voltijd_deeltijd
BFM	AC	Accountancy	VT
BFM	CE	Commerciële Economie	DT
BFM	CE	Commerciële Economie	DU
BFM	CE	Commerciële Economie	VT
BFM	ECOM-AD	E-Commerce - Associate Degree	DT
BFM	FC	Finance & Control	DT
BFM	FC	Finance & Control	DU
BFM	FC	Finance & Control	VT
BFM	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	DT
BFM	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	DU
BFM	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	VT
BFM	FC-ES	Finance & Control - English Stream (IFMC)	VT
BFM	FC-ES-3	Finance & Control - English Stream (IFMC, 3 yr.)	VT
BFM	IB-ES	International Business - English Stream	VT
BFM	IB-ES-3	International Business - English Stream (3 yr.)	VT
BFM	MBA	Master of Business Administration	DT
BFM	MBA-ES	Master of Business Administration - English Stream	DT
BFM	MBA-ES	Master of Business Administration - English Stream	VT
BFM	MFMC-ES	Master of Financial Management and Control	DT
BFM	MFMC-ES	Master of Financial Management and Control	VT
BFM	OM-AD	Online Marketing - Associate Degree	DT
BFM	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	DT
BFM	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	DU
BFM	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	VT
BRV	BO	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	DU
BRV	BO-ES	Bestuurskunde/Overheidsmanagement - English Stream	VT
BRV	HBO-R	HBO-Rechten	DT
BRV	HBO-R	HBO-Rechten	DU
BRV	HBO-R-ES	HBO-Rechten - English Stream	VT
BRV	IVK	Integrale Veiligheidskunde	DT
BRV	IVK	Integrale Veiligheidskunde	DU
BRV	IVK-ES	Integrale Veiligheidskunde - English Stream	VT
GVS	HALO	Opleiding tot Leraar Lichamelijke Opvoeding	VT
GVS	HALO-DD-PABO	PABO/HALO-opleidingsvariant t.b.v. HALO-Diploma	VT
GVS	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	DT
GVS	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	DU
GVS	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	VT
GVS	HDT	Huidtherapie	DT
GVS	HDT	Huidtherapie	VT
GVS	MT	Mens en Techniek	VT
GVS	SPK	Sportkunde	VT
GVS	SPK-ES-3	Sportkunde - English Stream (3 yr.)	VT
GVS	VD	Voeding & Diëtetiek	DT
GVS	VD	Voeding & Diëtetiek	VT
ITD	ADSAI	Applied Data Science & Artificial Intelligence	VT
ITD	ADSAI-DH	Applied Data Science & Artificial Intelligence - Den Haag	VT
ITD	CMD	Communication and Multimedia Design	VT
ITD	CMD-ES-3	Communication and Multimedia Design - English Stream (3 yr.)	VT

Faculteit	opleiding	naam	voltijd_deeltijd
ITD	ICT	HBO-ICT	DT
ITD	ICT	HBO-ICT	VT
ITD	ICT-DE	HBO-ICT - Delft	VT
ITD	ICT-ZO	HBO-ICT - Zoetermeer	VT
ITD	MCSE	Cyber Security Engineering	DT
ITD	MRM	Risicomanagement	DT
MO	BK	Bedrijfskunde	DT
MO	BK	Bedrijfskunde	VT
MO	CO	Communicatie	VT
MO	CO-ES-3	Communicatie - English stream / ICM (3 yr.)	VT
MO	ES-ES	European Studies - English Stream	VT
MO	ES-ES-3	European Studies - English Stream (3 yr.)	VT
MO	FM	Facility Management	DT
MO	FM	Facility Management	VT
MO	FM-AD	Facility Management - Associate Degree	DT
MO	HRM	Human Resource Management	DT
MO	HRM	Human Resource Management	VT
MO	MIB	Integrale Bedrijfsvoering	DT
MO	MIB	Integrale Bedrijfsvoering	VT
MO	MICM-ES	International Communication Management	DT
MO	MICM-ES	International Communication Management	VT
MO	MOC	Organisatie Coaching	DT
SWE	PABO	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	DT
SWE	PABO	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	VT
SWE	PABO-DD-HALO	PABO/HALO-opleidingsvariant t.b.v. PABO-Diploma	VT
SWE	PABO-ZIJ	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (zij-instroom)	DT
SWE	PED	Pedagogiek	VT
SWE	SW	Social Work	DT
SWE	SW	Social Work	DU
SWE	SW	Social Work	VT
SWE	SW-AD	Sociaal Werk - Associate Degree	DT
SWE	SW-AD	Sociaal Werk - Associate Degree	DU
TIS	B	Bouwkunde	VT
TIS	CT-ES	Chemische Technologie - English Stream (PFT)	VT
TIS	CT-ES-3	Chemische Technologie - English Stream (PFT, 3 yr.)	VT
TIS	CV	Civiele Techniek	VT
TIS	E	Elektrotechniek	DU
TIS	E	Elektrotechniek	VT
TIS	IPO	Industrieel Product Ontwerpen	VT
TIS	IPO-ES-3	Industrieel Product Ontwerpen - English Stream (3 yr.)	VT
TIS	MECH	Mechatronica	VT
TIS	MNLE-ES	Next Level Engineering	VT
TIS	RO	Ruimtelijke Ontwikkeling	VT
TIS	TBK	Technische Bedrijfskunde	VT
TIS	TBK-AD	Technische Bedrijfskunde - Associate Degree	DT
TIS	TN	Technische Natuurkunde	VT
TIS	TW	Toegepaste Wiskunde	VT
TIS	W	Werktuigbouwkunde	DU
TIS	W	Werktuigbouwkunde	VT

Bijlage 3 Onze studenten

Toelichting op overzichten jaarverslag 2024

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2024 zijn de gegevens gebruikt uit Osiris. Er is bij het jaarverslag uitgegaan van de gegevensverzameling zoals die was op 1 december van het betreffende collegejaar (definitieve eindstand).
Voor alle overzichten geldt dat de cijfers betrekking hebben op de vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Verder geldt dat alleen de bekostigde opleidingen (bachelor en associate degree en master) zijn meegenomen in de selectie.

Rapportageperiode

De overzichten ingeschreven en instroom hebben betrekking op de collegejaren 2022, 2023 en 2024. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2021, 2022 en 2023. Het propedeuserendement gaat over de cohorten 2020, 2021 en 2022.

Migratieachtergrond

Bij het jaarverslag van 2024 is de definitie van het CBS gehanteerd:
Een persoon heeft een westerse achtergrond als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van CBS een niet-westerse migratieachtergrond.

Inschrijvingen

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

- Zowel bekostigde als niet-bekostigde inschrijvingen zijn meegenomen in de selectie.
- Wanneer een student in een collegejaar bij twee verschillende opleidingen is ingeschreven zijn beide inschrijvingen meegeteld. Dit geldt bijvoorbeeld voor de studenten die het dubbel-diplomatraject Pabo/Halo volgen. Zij hebben zowel bij de Pabo, als de Halo een inschrijving.

Instroom

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

Negatief bindend studieadvies

Voor het collegejaar 2021 geldt dat er in verband met de coronacrisis in het eerste jaar geen negatieve studieadviezen zijn uitgebracht. Voor dit jaar wordt het aantal studenten geteld dat uitstel heeft gekregen, omdat zij op dat moment nog niet aan de BSA-norm voldeden. In collegejaar 2022 zijn weer wel negatief bindende studieadviezen afgegeven na 1 jaar. De cijfers van 2021 zijn daarom niet te vergelijken met die van 2022 en 2023.
Bij enkele flexibele deeltijdopleidingen wordt het studieadvies pas na 2 jaar afgegeven. Hiermee is in de telling geen rekening gehouden.

Propedeuserendement

Aantallen en percentages bij propedeuserendement hebben betrekking op voltijd-, deeltijd- en duale studenten die voor het eerst zijn ingestroomd aan de instelling op de peildatum van het studiejaar in de propedeuse en die binnen 2 jaar het propedeusediploma hebben behaald bij dezelfde opleiding.
Voor de AD-opleidingen worden geen propedeuserendementen meer berekend, omdat deze opleidingen vanaf 1 januari 2018 geen propedeutische fase meer kennen.

Afgestudeerden

Afgestudeerden zijn studenten die, ongeacht hun instroomjaar, in het betreffende collegejaar het bachelor- of associate-degree diploma hebben gehaald.
In deze tabel geldt het collegejaar als diplomajaar. Het diplomajaar loopt van 2-10 tot en met 1-10 in plaats van 1-9 tot en met 31-8.

Inschrijvingsduur afgestudeerden

De inschrijvingsduur van afgestudeerden is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool. Alleen de jaren tot het eerste einddiploma worden geteld. De student wordt gerapporteerd bij de opleiding van afstuderen.
Voor de opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening is de duur van inschrijving in 2020 aanmerkelijk hoger omdat in die jaren alleen studenten afstudeerden met een studievertraging van 1 jaar of hoger. Dit in verband met het samengaan van deze opleidingen in Social Work vanaf collegejaar 2017. Bij Social Work zelf is de gemiddelde duur in 2021 aanmerkelijk hoger omdat daar nu ook studenten meetellen die eerder bij opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening zijn begonnen, maar uiteindelijk bij Social Work zijn afgestudeerd. Dat geldt ook, zei het in mindere mate, voor de gemiddelde duur in 2022.

Studiestakers

Studiestakers zijn studenten die in een collegejaar op peildatum stonden ingeschreven en in het collegejaar daarna, zonder te zijn afgestudeerd, niet op peildatum stonden ingeschreven. Dit geldt zowel voor propedeuse als hoofdfasestudenten.

Inschrijvingsduur studiestakers

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

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2022	2023	2024
Economie	Ad E-commerce	-	11	13
	Ad Facility Management	37	39	44
	Ad Finance & Control	62	97	147
	Ad Online Marketing	-	8	24
	B Accountancy	405	375	353
	B Bedrijfskunde	796	733	726
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	667	579	587
	B Commerciële Economie	617	590	519
	B Communicatie	519	554	549
	B European Studies	1201	1129	1077
	B Facility Management	540	539	496
	B Finance & Control	916	817	746
	B Human Resource Management	562	479	379
	B Integrale Veiligheidskunde	1199	1170	1193
	B International Business	1746	1687	1712
	B Ondernemerschap & Retail Management	681	650	626
	M Integrale Bedrijfsvoering	33	52	96
	Totaal	9981	9509	9287
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	64
	B Pedagogiek	869	877	929
	B Social Work	1126	1013	936
	B Sportkunde	727	740	746
	Totaal	2722	2630	2675
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	572	557	567
	B Opleiding tot Verpleegkundige	885	811	788
	B Voeding en Diëtetiek	961	942	935
	Totaal	2418	2310	2290
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	370	399	464
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	937	927	948
	Totaal	1307	1326	1412
Recht	B HBO-Rechten	2187	2087	2178
	Totaal	2187	2087	2178
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	14
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	52	89	165
	B Bouwkunde	462	430	436
	B Chemische Technologie	193	195	217
	B Civiele Techniek	202	185	180
	B Communication and mmultimedia Design	743	731	715
	B Elektrotechniek	244	235	223
	B HBO-ICT	2056	1899	1710
	B Industrieel Product Ontwerpen	569	541	529
	B Mechatronica	377	320	286
	B Mens en Techniek	260	222	190
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	162	162	148
	B Technische Bedrijfskunde	358	333	295
	B Technische Natuurkunde	314	276	255
	B Toegepaste Wiskunde	226	206	200
	B Werktuigbouwkunde	600	561	513
	M Next Level Engineering	-	24	30
	Totaal	6818	6409	6106
Totaal		25433	24271	23948

3.2 Instroom bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen
gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2022	2023	2024
Economie	Ad E-commerce	-	7	8
	Ad Facility Management	12	17	21
	Ad Finance & Control	11	26	47
	Ad Online Marketing	-	7	17
	B Accountancy	89	106	96
	B Bedrijfskunde	189	157	159
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	170	122	172
	B Commerciële Economie	134	158	119
	B Communicatie	129	155	147
	B European Studies	296	259	277
	B Facility Management	129	134	97
	B Finance & Control	189	156	172
	B Human Resource Management	116	97	67
	B Integrale Veiligheidskunde	294	271	307
	B International Business	483	415	423
	B Ondernemerschap & Retail Management	143	164	162
	M Integrale Bedrijfsvoering	3	19	38
	Totaal	2387	2270	2329
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	54
	B Pedagogiek	317	308	351
	B Social Work	271	263	218
	B Sportkunde	229	196	230
	Totaal	817	767	853
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	132	131	137
	B Opleiding tot Verpleegkundige	242	204	209
	B Voeding en Diëtetiek	256	232	240
	Totaal	630	567	586
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	87	132	166
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	213	257	266
	Totaal	300	389	432
Recht	B HBO-Rechten	638	587	595
	Totaal	638	587	595
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	10
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	42	44	81
	B Bouwkunde	145	124	116
	B Chemische Technologie	54	53	58
	B Civiele Techniek	38	43	62
	B Communication and Multimedia Design	201	189	181
	B Elektrotechniek	48	49	53
	B HBO-ICT	564	492	384
	B Industrieel Product Ontwerpen	144	141	135
	B Mechatronica	102	88	74
	B Mens en Techniek	57	47	42
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	35	45	33
	B Technische Bedrijfskunde	73	66	54
	B Technische Natuurkunde	85	60	55
	B Toegepaste Wiskunde	52	56	49
	B Werktuigbouwkunde	123	132	119
	M Next Level Engineering	-	7	17
	Totaal	1763	1636	1523
Totaal		6535	6216	6318

3.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2022	2023	2024
Economie	Ad Finance & Control	-	12	26
	B Accountancy	89	106	96
	B Bedrijfskunde	168	144	146
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	62	49	76
	B Commerciële Economie	119	152	110
	B Communicatie	129	155	147
	B European Studies	296	259	277
	B Facility Management	121	126	91
	B Finance & Control	178	149	167
	B Human Resource Management	104	83	58
	B Integrale Veiligheidskunde	143	131	145
	B International Business	483	415	423
	B Ondernemerschap & Retail Management	141	152	154
	M Integrale Bedrijfsvoering	3	9	25
	Totaal	2036	1942	1941
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	317	308	351
	B Social Work	197	206	176
	B Sportkunde	229	196	230
	Totaal	743	710	757
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	111	109	115
	B Opleiding tot Verpleegkundige	159	128	145
	B Voeding en Diëtetiek	207	193	193
	Totaal	477	430	453
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	61	100	132
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	213	257	266
	Totaal	274	357	398
Recht	B HBO-Rechten	402	358	373
	Totaal	402	358	373
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	42	44	81
	B Bouwkunde	145	124	116
	B Chemische Technologie	54	53	58
	B Civiele Techniek	38	43	62
	B Communication and Multimedia Design	201	189	181
	B Elektrotechniek	30	39	40
	B HBO-ICT	522	466	360
	B Industrieel Product Ontwerpen	144	141	135
	B Mechatronica	102	88	74
	B Mens en Techniek	57	47	42
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	35	45	33
	B Technische Bedrijfskunde	73	66	54
	B Technische Natuurkunde	85	60	55
	B Toegepaste Wiskunde	52	56	49
	B Werktuigbouwkunde	106	119	106
	M Next Level Engineering	-	7	17
	Totaal	1686	1587	1463
Totaal		5618	5384	5385

3.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2022	2023	2024
Economie	Ad E-commerce	-	7	8
	Ad Facility Management	12	17	21
	Ad Finance & Control	11	6	15
	Ad Online Marketing	-	7	17
	B Bedrijfskunde	21	13	13
	B Commerciële Economie	15	5	2
	B Facility Management	8	8	6
	B Finance & Control	11	5	3
	B Human Resource Management	12	14	9
	B Integrale Veiligheidskunde	25	34	22
	B Ondernemerschap & Retail Management	2	7	3
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	10	13
	Totaal	117	133	132
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	24
	B Social Work	39	30	23
	Totaal	39	30	47
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	21	22	22
	B Opleiding tot Verpleegkundige	9	13	15
	B Voeding en Diëtetiek	49	39	47
	Totaal	79	74	84
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	26	32	34
	Totaal	26	32	34
Recht	B HBO-Rechten	22	37	30
	Totaal	22	37	30
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	10
	B HBO-ICT	42	26	24
	Totaal	42	26	34
Totaal		325	332	361

3.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	2022	2023	2024
Economie	Ad Finance & Control	-	8	6
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	108	73	96
	B Commerciële Economie	-	1	7
	B Finance & Control	-	2	2
	B Integrale Veiligheidskunde	126	106	140
	B Ondernemerschap & Retail Management	-	5	5
	Totaal	234	195	256
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	30
	B Social Work	35	27	19
	Totaal	35	27	49
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige	74	63	49
	Totaal	74	63	49
Recht	B HBO-Rechten	214	192	192
	Totaal	214	192	192
Techniek	B Elektrotechniek	18	10	13
	B Werktuigbouwkunde	17	13	13
	Totaal	35	23	26
Totaal		592	500	572

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MAN 2022 %	MAN 2023 %	MAN 2024 %	VROUW 2022 %	VROUW 2023 %	VROUW 2024 %
Economie	Ad E-commerce	-	71,4	75,0	-	28,6	25,0
	Ad Facility Management	41,7	52,9	57,1	58,3	47,1	42,9
	Ad Finance & Control	45,5	69,2	57,4	54,5	30,8	42,6
	Ad Online Marketing	-	42,9	58,8	-	57,1	41,2
	B Accountancy	66,3	64,2	65,6	33,7	35,8	34,4
	B Bedrijfskunde	76,2	70,7	74,8	23,8	29,3	25,2
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	46,5	59,8	52,3	53,5	40,2	47,7
	B Commerciële Economie	59,0	58,9	63,9	41,0	41,1	36,1
	B Communicatie	24,0	16,8	16,3	76,0	83,2	83,0
	B European Studies	40,2	42,5	43,0	59,8	57,5	57,0
	B Facility Management	34,9	38,8	38,1	65,1	61,2	61,9
	B Finance & Control	64,6	68,6	68,0	35,4	31,4	32,0
	B Human Resource Management	21,6	33,0	25,4	78,4	67,0	74,6
	B Integrale Veiligheidskunde	61,2	50,9	57,0	38,8	49,1	43,0
	B International Business	53,4	54,0	56,3	46,6	46,0	43,7
	B Ondernemerschap & Retail Management	76,9	70,7	77,2	23,1	29,3	22,8
	M Integrale Bedrijfsvoering	100,0	47,4	47,4	0,0	52,6	52,6
	Totaal	53,0	52,6	54,7	47,0	47,4	45,3
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	25,9	-	-	74,1
	B Pedagogiek	4,1	5,8	4,8	95,9	94,2	95,2
	B Social Work	34,3	32,3	30,3	65,7	67,7	69,7
	B Sportkunde	83,0	82,1	76,1	17,0	17,9	23,5
	Totaal	36,2	34,4	31,9	63,8	65,6	68,0
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	0,8	3,1	0,7	99,2	96,9	99,3
	B Opleiding tot Verpleegkundige	18,2	14,7	14,8	81,8	85,3	85,2
	B Voeding en Diëtetiek	19,5	16,4	23,3	80,5	83,6	76,7
	Totaal	15,1	12,7	15,0	84,9	87,3	85,0
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	23,0	31,1	32,5	77,0	68,9	67,5
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	66,2	65,8	70,3	33,8	34,2	29,7
	Totaal	53,7	54,0	55,8	46,3	46,0	44,2
Recht	B HBO-Rechten	24,0	24,7	26,2	76,0	75,3	73,8
	Totaal	24,0	24,7	26,2	76,0	75,3	73,8
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	100,0	-	-	0,0
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	78,6	75,0	82,7	21,4	25,0	17,3
	B Bouwkunde	60,7	63,7	65,5	39,3	36,3	34,5
	B Chemische Technologie	50,0	34,0	51,7	50,0	66,0	48,3
	B Civiele Techniek	78,9	93,0	90,3	21,1	7,0	9,7
	B Communication and Multimedia Design	39,8	40,7	33,1	60,2	59,3	66,9
	B Elektrotechniek	97,9	95,9	94,3	2,1	4,1	5,7
	B HBO-ICT	88,1	89,2	89,8	11,9	10,8	10,2
	B Industrieel Product Ontwerpen	57,6	56,7	43,0	42,4	43,3	57,0
	B Mechatronica	92,2	92,0	87,8	7,8	8,0	12,2
	B Mens en Techniek	54,4	70,2	59,5	45,6	29,8	40,5
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	65,7	66,7	45,5	34,3	33,3	54,5
	B Technische Bedrijfskunde	84,9	83,3	83,3	15,1	16,7	16,7
	B Technische Natuurkunde	75,3	85,0	78,2	24,7	15,0	21,8
	B Toegepaste Wiskunde	59,6	71,4	61,2	40,4	28,6	38,8
	B Werktuigbouwkunde	95,9	93,2	89,1	4,1	6,8	10,9
	M Next Level Engineering	-	57,1	70,6	-	42,9	29,4
	Totaal	74,2	75,2	71,8	25,8	24,8	28,2
Totaal		50,1	50,1	49,4	49,9	49,9	50,5

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU 2022 %	AU 2023%	AU 2024 %	WE 2022 %	WE 2023 %	WE 2024 %	NW 2022 %	NW 2023 %	NW 2024 %
Economie	Ad E-commerce	-	71,4	62,5	-	0,0	12,5	-	28,6	25,0
	Ad Facility Management	75,0	94,1	71,4	0,0	0,0	0,0	25,0	5,9	28,6
	Ad Finance & Control	63,6	38,5	40,4	9,1	3,8	4,3	27,3	57,7	55,3
	Ad Online Marketing	-	71,4	58,8	-	0,0	11,8	-	28,6	29,4
	B Accountancy	41,6	42,5	49,0	6,7	7,5	8,3	51,7	50,0	42,7
	B Bedrijfskunde	61,9	64,3	60,4	5,8	5,7	6,3	32,3	29,9	33,3
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	56,5	59,0	50,6	17,6	13,9	20,3	25,9	27,0	29,1
	B Commerciële Economie	62,7	55,1	56,3	8,2	6,3	9,2	29,1	38,6	34,5
	B Communicatie	24,8	27,7	25,9	56,6	52,3	52,4	18,6	20,0	21,8
	B European Studies	35,5	39,4	31,4	44,9	44,4	49,5	18,9	16,2	18,8
	B Facility Management	84,5	79,1	85,6	6,2	3,7	6,2	9,3	17,2	8,2
	B Finance & Control	31,7	26,9	27,3	24,3	28,8	32,6	42,9	44,2	40,1
	B Human Resource Management	45,7	43,3	44,8	6,0	9,3	10,4	48,3	47,4	44,8
	B Integrale Veiligheidskunde	57,8	55,4	60,3	21,8	26,2	22,5	20,4	18,5	17,3
	B International Business	12,0	10,6	7,1	50,5	54,5	51,1	37,3	34,9	41,8
	B Ondernemerschap & Retail Management	81,1	75,6	69,1	3,5	7,3	12,3	15,4	17,1	18,5
	M Integrale Bedrijfsvoering	100,0	57,9	57,9	0,0	0,0	0,0	0,0	42,1	42,1
	Totaal	44,2	44,3	42,1	26,8	26,8	28,2	28,8	28,9	29,7
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	70,4	-	-	1,9	-	-	27,8
	B Pedagogiek	61,5	61,7	60,1	6,3	5,5	6,8	32,2	32,8	33,0
	B Social Work	41,0	43,0	41,3	4,1	5,7	5,0	55,0	51,3	53,7
	B Sportkunde	48,9	49,5	48,3	39,3	39,8	40,4	11,4	10,7	11,3
	Totaal	51,2	52,2	52,8	14,8	14,3	15,1	33,9	33,5	32,1
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	61,4	58,0	52,6	9,1	10,7	11,7	29,5	31,3	35,8
	B Opleiding tot Verpleegkundige	50,8	48,0	45,9	5,4	8,3	8,6	43,8	43,6	45,5
	B Voeding en Diëtetiek	69,1	71,6	73,3	9,0	9,5	7,9	21,9	19,0	18,8
	Totaal	60,5	60,0	58,7	7,6	9,3	9,0	31,9	30,7	32,3
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	67,8	68,9	67,5	5,7	5,3	3,0	26,4	25,8	29,5
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	83,6	89,1	86,1	5,6	2,7	4,1	10,8	8,2	9,8
	Totaal	79,0	82,3	78,9	5,7	3,6	3,7	15,3	14,1	17,4
Recht	B HBO-Rechten	22,3	26,6	20,7	37,3	34,4	39,8	40,0	38,8	39,2
	Totaal	22,3	26,6	20,7	37,3	34,4	39,8	40,0	38,8	39,2
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	80,0	-	-	10,0	-	-	10,0
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	64,3	40,9	54,3	9,5	20,5	8,6	26,2	38,6	37,0
	B Bouwkunde	59,3	58,9	66,4	9,7	6,5	6,9	31,0	34,7	26,7
	B Chemische Technologie	18,5	11,3	13,8	27,8	43,4	37,9	53,7	45,3	48,3
	B Civiele Techniek	63,2	79,1	61,3	10,5	2,3	12,9	26,3	18,6	25,8
	B Communication and Multimedia Design	30,3	29,6	35,4	46,3	48,1	35,4	22,9	22,2	29,3
	B Elektrotechniek	43,8	63,3	58,5	14,6	4,1	13,2	41,7	32,7	28,3
	B HBO-ICT	46,6	43,3	46,9	6,9	11,6	9,1	46,5	45,1	44,0
	B Industrieel Product Ontwerpen	49,3	50,4	48,9	36,1	35,5	34,8	14,6	14,2	16,3
	B Mechatronica	78,4	83,0	78,4	8,8	8,0	12,2	12,7	9,1	9,5
	B Mens en Techniek	93,0	89,4	95,2	3,5	6,4	2,4	3,5	4,3	2,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	82,9	80,0	78,8	8,6	4,4	6,1	8,6	15,6	15,2
	B Technische Bedrijfskunde	83,6	84,8	75,9	5,5	7,6	5,6	11,0	7,6	18,5
	B Technische Natuurkunde	71,8	70,0	72,7	8,2	10,0	9,1	20,0	20,0	18,2
	B Toegepaste Wiskunde	63,5	69,6	67,3	15,4	7,1	6,1	21,2	23,2	26,5
	B Werktuigbouwkunde	74,8	77,3	71,4	10,6	4,5	10,1	14,6	18,2	18,5
	M Next Level Engineering	-	28,6	35,3	-	14,3	5,9	-	57,1	58,8
	Totaal	55,1	54,6	55,5	15,5	16,8	15,4	29,3	28,5	29,1
Totaal		49,1	50,1	48,8	20,5	20,3	21,0	30,3	29,6	30,2

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	HAVO %			MBO %			VWO %			BD %			OVERIG %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Economie	Ad E-commerce	-	14,3	37,5	-	71,4	25,0	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	14,3	37,5
	Ad Facility Management	0,0	23,5	14,3	83,3	47,1	61,9	0,0	5,9	4,8	0,0	0,0	0,0	16,7	23,5	19,0
	Ad Finance & Control	18,2	26,9	29,8	54,5	46,2	53,2	9,1	0,0	4,3	0,0	15,4	8,5	18,2	11,5	4,3
	Ad Online Marketing	-	0,0	11,8	-	85,7	64,7	-	14,3	0,0	-	0,0	5,9	-	0,0	17,6
	B Accountancy	48,3	50,0	58,3	29,2	22,6	26,0	6,7	3,8	5,2	12,4	16,0	4,2	3,4	7,5	6,3
	B Bedrijfskunde	59,3	59,2	51,6	24,9	24,2	26,4	5,3	5,7	3,8	2,6	4,5	8,8	7,9	6,4	9,4
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	53,5	54,1	51,2	17,6	17,2	17,4	2,9	3,3	1,2	21,8	22,1	23,3	4,1	3,3	7,0
	B Commerciële Economie	60,4	46,8	47,1	29,9	29,7	32,8	3,0	6,3	5,9	3,7	8,9	5,0	3,0	8,2	9,2
	B Communicatie	18,6	22,6	27,9	14,0	8,4	6,8	3,1	3,9	1,4	62,8	61,9	61,9	1,6	3,2	2,0
	B European Studies	39,5	45,6	37,5	11,5	10,0	9,4	2,7	2,3	2,9	44,6	40,9	46,6	1,7	1,2	3,6
	B Facility Management	52,7	59,0	66,0	31,0	28,4	20,6	7,0	6,7	8,2	3,1	2,2	0,0	6,2	3,7	5,2
	B Finance & Control	31,7	32,1	30,2	21,7	15,4	15,1	5,3	2,6	4,1	38,6	44,2	48,3	2,6	5,8	2,3
	B Human Resource Management	29,3	41,2	35,8	50,0	45,4	46,3	4,3	4,1	1,5	8,6	4,1	14,9	7,8	5,2	1,5
	B Integrale Veiligheidskunde	41,8	41,7	50,2	25,2	19,2	15,6	4,4	5,9	4,9	23,1	28,4	19,9	5,4	4,8	9,4
	B International Business	15,1	13,7	13,7	7,2	5,5	6,1	0,6	1,2	0,7	75,8	78,3	77,1	1,2	1,2	2,4
	B Ondernemerschap & Retail Management	60,8	64,6	72,2	29,4	22,0	16,0	5,6	7,9	6,2	2,8	3,0	3,7	1,4	2,4	1,9
	M Integrale Bedrijfsvoering	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	15,8	100,0	94,7	84,2
	Totaal	38,3	39,5	39,4	21,0	18,4	17,2	3,6	4,1	3,3	33,3	33,3	33,5	3,7	4,8	6,6
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	5,6	-	-	74,1	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	20,4
	B Pedagogiek	46,7	51,9	57,0	42,9	36,0	32,5	4,4	4,9	5,1	2,8	2,9	2,6	3,2	4,2	2,8
	B Social Work	21,4	28,5	36,7	62,0	54,8	48,2	0,7	3,4	2,3	5,5	2,7	2,8	10,3	10,6	10,1
	B Sportkunde	38,9	30,6	33,9	8,7	5,6	3,9	6,6	16,8	11,3	43,7	44,9	47,0	2,2	2,0	3,9
	Totaal	36,1	38,5	42,3	39,7	34,7	31,4	3,8	7,4	5,7	15,2	13,6	14,4	5,3	5,9	6,1
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	31,1	36,6	40,1	44,7	40,5	37,2	6,1	5,3	10,2	2,3	6,9	2,2	15,9	10,7	10,2
	B Opleiding tot Verpleegkundige	31,4	30,9	39,2	48,8	47,1	38,8	3,3	3,9	3,8	8,3	5,4	10,0	8,3	12,7	8,1
	B Voeding en Diëtetiek	34,4	46,6	45,8	28,9	31,5	28,3	11,3	8,6	6,7	7,8	1,7	1,7	17,6	11,6	17,5
	Totaal	32,5	38,6	42,2	39,8	39,2	34,1	7,1	6,2	6,5	6,8	4,2	4,8	13,7	11,8	12,5
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	46,0	47,0	56,6	27,6	26,5	27,7	8,0	11,4	5,4	5,7	3,8	3,0	12,6	11,4	7,2
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	58,2	52,9	63,5	31,9	31,9	26,3	4,7	8,6	6,8	3,8	3,5	0,4	1,4	3,1	3,0
	Totaal	54,7	50,9	60,9	30,7	30,1	26,9	5,7	9,5	6,3	4,3	3,6	1,4	4,7	5,9	4,6
Recht	B HBO-Rechten	28,5	31,0	27,4	22,3	22,8	20,0	1,1	0,3	0,7	45,0	41,1	48,7	3,1	4,8	3,2
	Totaal	28,5	31,0	27,4	22,3	22,8	20,0	1,1	0,3	0,7	45,0	41,1	48,7	3,1	4,8	3,2
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	30,0	-	-	60,0	-	-	10,0	-	-	0,0	-	-	0,0
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	73,8	54,5	45,7	14,3	18,2	29,6	2,4	6,8	12,3	7,1	11,4	4,9	2,4	9,1	7,4
	B Bouwkunde	52,4	60,5	71,6	18,6	16,1	18,1	13,1	14,5	4,3	12,4	7,3	3,4	3,4	1,6	2,6
	B Chemische Technologie	20,4	7,5	10,3	0,0	3,8	3,4	9,3	9,4	10,3	66,7	77,4	75,9	3,7	1,9	0,0
	B Civiele Techniek	52,6	51,2	53,2	5,3	9,3	11,3	31,6	34,9	22,6	10,5	2,3	11,3	0,0	2,3	1,6
	B Communication and Multimedia Design	21,4	18,5	23,2	15,9	20,1	17,1	3,5	6,3	7,7	54,7	49,7	43,1	4,5	5,3	8,8
	B Elektrotechniek	31,3	46,9	35,8	35,4	20,4	30,2	14,6	18,4	17,0	10,4	6,1	7,5	8,3	8,2	9,4
	B HBO-ICT	42,7	56,1	45,3	36,0	27,6	33,9	7,8	4,9	8,1	6,2	6,3	6,3	7,3	5,1	6,5
	B Industrieel Product Ontwerpen	29,9	27,7	34,8	6,9	14,2	6,7	16,0	8,5	12,6	41,7	41,8	42,2	5,6	7,8	3,7
	B Mechatronica	55,9	59,1	62,2	25,5	21,6	13,5	11,8	12,5	14,9	3,9	2,3	8,1	2,9	4,5	1,4
	B Mens en Techniek	70,2	74,5	73,8	14,0	14,9	7,1	10,5	6,4	9,5	0,0	0,0	0,0	5,3	4,3	9,5
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	71,4	73,3	81,8	2,9	6,7	6,1	14,3	13,3	9,1	8,6	4,4	0,0	2,9	2,2	3,0
	B Technische Bedrijfskunde	58,9	71,2	70,4	13,7	12,1	14,8	21,9	16,7	9,3	1,4	0,0	1,9	4,1	0,0	3,7
	B Technische Natuurkunde	72,9	66,7	61,8	10,6	5,0	9,1	8,2	18,3	18,2	3,5	6,7	5,5	4,7	3,3	5,5
	B Toegepaste Wiskunde	55,8	60,7	59,2	5,8	3,6	4,1	28,8	25,0	26,5	0,0	3,6	2,0	9,6	7,1	8,2
	B Werktuigbouwkunde	54,5	46,2	40,3	10,6	7,6	14,3	27,6	32,6	36,1	5,7	9,1	5,9	1,6	4,5	3,4
	M Next Level Engineering	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	57,1	64,7	-	42,9	35,3
	Totaal	45,5	48,9	45,8	20,8	17,7	19,2	12,1	12,0	12,9	16,4	16,4	16,5	5,2	4,9	5,6
Totaal		39,2	41,7	41,9	25,7	23,3	22,1	6,1	6,8	6,2	23,7	22,6	23,4	5,2	5,7	6,4

Bijlage 4 Rendementen

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN NA 2 JAAR			PERCENTAGE GESLAAGDEN NA 2 JAAR		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Economie	B Accountancy	36	34	25	36,7	36,6	28,1
	B Bedrijfskunde	90	80	97	43,9	48,5	51,3
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	67	96	75	35,8	48,5	44,4
	B Commerciële Economie	48	29	37	33,3	30,9	28,0
	B Communicatie	84	79	95	65,6	64,2	73,6
	B European Studies	204	184	187	54,3	50,3	63,2
	B Facility Management	73	50	89	51,0	46,3	69,0
	B Finance & Control	109	86	83	48,2	39,4	44,4
	B Human Resource Management	52	59	46	43,0	45,4	40,4
	B Integrale Veiligheidskunde	140	158	134	40,9	49,4	45,6
	B International Business	178	182	244	44,8	41,7	50,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	89	56	70	42,2	41,5	49,3
	Totaal	1.170	1.093	1.182	45,4	45,8	50,2
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	126	106	148	48,1	40,8	47,1
	B Social Work	126	95	84	38,5	32,4	31,5
	B Sportkunde	110	116	117	52,6	48,1	51,1
	Totaal	362	317	349	45,4	39,9	43,1
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	102	105	108	73,9	84,7	81,8
	B Opleiding tot Verpleegkundige	157	137	128	54,0	53,3	52,9
	B Voeding en Diëtetiek	185	142	160	62,5	50,9	62,7
	Totaal	444	384	396	61,2	58,2	63,0
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	16	18	27	16,8	20,2	32,5
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	63	68	78	25,7	30,8	36,6
	Totaal	79	86	105	23,2	27,7	35,5
Recht	B HBO-Rechten	304	292	370	50,2	52,0	58,2
	Totaal	304	292	370	50,2	52,0	58,2
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	-	21	-	-	50,0
	B Bouwkunde	51	48	56	32,1	32,0	38,6
	B Chemische Technologie	19	30	33	42,2	53,6	61,1
	B Civiele Techniek	17	9	16	30,4	23,7	43,2
	B Communication and Multimedia Design	86	92	124	49,1	57,5	61,7
	B Elektrotechniek	16	33	18	30,2	48,5	38,3
	B HBO-ICT	209	206	224	43,9	42,1	39,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	88	59	85	52,7	48,0	59,4
	B Mechatronica	33	27	32	23,9	23,5	31,4
	B Mens en Techniek	41	21	31	57,7	46,7	54,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	16	7	16	35,6	23,3	45,7
	B Technische Bedrijfskunde	34	33	39	33,0	42,9	54,2
	B Technische Natuurkunde	35	35	33	34,7	39,3	38,8
	B Toegepaste Wiskunde	25	20	19	33,3	31,7	37,3
	B Werktuigbouwkunde	52	49	54	32,9	38,3	44,6
	Totaal	722	669	801	39,6	41,0	45,6
Totaal		3.081	2.841	3.203	44,9	44,8	49,4

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Economie	Ad Facility Management	13	20	13	2,23	2,45	2,77
	Ad Finance & Control	11	10	15	4,91	4,00	4,20
	B Accountancy	52	61	51	5,98	6,00	6,29
	B Bedrijfskunde	119	112	109	5,13	4,88	5,05
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	60	87	78	5,50	5,56	5,42
	B Commerciële Economie	95	100	96	5,26	5,46	5,60
	B Communicatie	131	76	100	4,42	4,42	4,06
	B European Studies	125	147	183	5,14	5,31	4,92
	B Facility Management	117	96	85	4,71	4,81	4,82
	B Finance & Control	118	132	139	5,31	5,26	5,04
	B Human Resource Management	79	100	97	5,11	5,60	5,43
	B Integrale Veiligheidskunde	136	162	174	4,93	4,83	4,78
	B International Business	165	170	205	4,95	4,99	5,03
	B Ondernemerschap & Retail Management	91	98	102	5,58	5,65	5,33
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	27	12	-	1,00	1,00
	Totaal	1.312	1.398	1.459	5,05	5,06	5,00
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	88	98	126	4,83	4,92	4,95
	B Social Work	128	109	125	5,19	4,98	5,43
	B Sportkunde	111	106	161	4,70	4,22	3,99
	Totaal	327	313	412	4,93	4,70	4,72
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	92	127	109	4,55	4,50	4,62
	B Opleiding tot Verpleegkundige	146	117	122	4,12	4,26	4,34
	B Voeding en Diëtetiek	89	109	115	5,46	5,09	5,04
	Totaal	327	353	346	4,61	4,61	4,66
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	61	53	46	5,44	5,11	6,48
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	79	130	142	5,25	5,39	5,58
	Totaal	140	183	188	5,34	5,31	5,80
Recht	B HBO-Rechten	296	279	247	5,18	5,16	4,82
	Totaal	296	279	247	5,18	5,16	4,82
Techniek	B Bouwkunde	52	51	51	5,35	5,22	5,10
	B Chemische Technologie	42	31	27	4,76	4,35	4,67
	B Civiele Techniek	46	37	40	4,63	5,22	5,68
	B Communication and Multimedia Design	91	129	138	4,47	4,70	4,60
	B Elektrotechniek	39	31	28	5,05	5,19	5,71
	B HBO-ICT	225	256	259	5,04	5,43	5,51
	B Industrieel Product Ontwerpen	72	120	100	4,65	4,71	4,67
	B Mechatronica	53	46	46	5,25	5,28	5,63
	B Mens en Techniek	57	53	59	5,28	4,83	5,29
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	32	31	22	5,19	5,68	5,82
	B Technische Bedrijfskunde	46	43	59	5,26	5,40	5,47
	B Technische Natuurkunde	42	40	32	5,24	5,58	5,53
	B Toegepaste Wiskunde	35	29	33	5,31	5,48	5,21
	B Werktuigbouwkunde	127	97	106	5,20	5,46	5,70
	M Next Level Engineering	-	-	20	-	-	1,00
	Totaal	959	994	1.020	5,03	5,17	5,19
Totaal		3.361	3.520	3.672	5,01	5,03	5,02

4.3 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL STUDIESTAKERS			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Economie	Ad E-commerce	-	-	6	-	-	1,83
	Ad Facility Management	9	2	5	2,22	2,00	3,20
	Ad Finance & Control	19	10	23	2,79	4,40	2,87
	Ad Online Marketing	-	-	4	-	-	1,00
	B Accountancy	52	70	59	2,46	2,57	2,75
	B Bedrijfskunde	120	138	90	3,14	2,83	3,18
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	146	132	98	2,60	2,28	2,86
	B Commerciële Economie	100	111	98	3,79	3,49	2,97
	B Communicatie	62	74	66	2,98	3,99	3,42
	B European Studies	230	201	162	2,10	2,70	2,90
	B Facility Management	72	65	58	2,58	2,92	3,03
	B Finance & Control	128	132	109	2,20	3,23	3,58
	B Human Resource Management	91	95	80	3,31	2,99	3,25
	B Integrale Veiligheidskunde	181	180	133	2,40	2,09	2,92
	B International Business	217	290	193	2,44	2,40	2,79
	B Ondernemerschap & Retail Management	117	114	97	2,76	2,73	2,86
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	2	14	-	1,00	1,07
	Totaal	1.544	1.616	1.295	2,63	2,74	2,98
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	201	214	175	1,81	1,47	1,58
	B Social Work	234	321	215	2,50	2,30	2,46
	B Sportkunde	104	91	76	1,51	2,07	2,36
	Totaal	539	626	466	2,05	1,98	2,11
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	37	27	29	2,57	2,52	2,62
	B Opleiding tot Verpleegkundige	141	168	131	1,88	1,98	2,27
	B Voeding en Diëtetiek	198	173	161	2,20	2,23	2,22
	Totaal	376	368	321	2,12	2,14	2,28
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	83	74	68	2,52	2,26	2,74
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	152	134	107	2,76	2,54	2,18
	Totaal	235	208	175	2,67	2,44	2,39
Recht	B HBO-Rechten	366	387	293	2,56	2,66	2,61
	Totaal	366	387	293	2,56	2,66	2,61
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	21	26	-	1,62	1,73
	B Bouwkunde	109	88	60	1,96	1,93	1,93
	B Chemische Technologie	25	24	15	2,52	1,92	3,53
	B Civiele Techniek	20	28	30	2,65	2,04	1,93
	B Communication and Multimedia Design	80	94	90	2,46	2,60	2,13
	B Elektrotechniek	26	37	35	2,50	1,97	2,54
	B HBO-ICT	323	390	302	2,51	2,34	2,56
	B Industrieel Product Ontwerpen	68	62	55	2,25	2,68	2,25
	B Mechatronica	68	81	61	1,69	2,25	1,97
	B Mens en Techniek	22	29	21	2,32	2,00	1,86
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	23	20	27	3,09	3,05	2,30
	B Technische Bedrijfskunde	49	49	33	2,22	2,08	2,61
	B Technische Natuurkunde	60	59	40	1,82	2,68	2,18
	B Toegepaste Wiskunde	49	47	31	1,84	1,94	1,94
	B Werktuigbouwkunde	102	79	74	2,75	2,66	3,11
	M Next Level Engineering	-	-	1	-	-	1,00
	Totaal	1.024	1.108	901	2,32	2,31	2,37
Totaal		4.084	4.313	3.451	2,43	2,45	2,58

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES			PERCENTAGE NBSA		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Economie	Ad Facility Management	8	-	1	44,4	-	5,9
	Ad Finance & Control	19	1	16	76,0	9,1	61,5
	B Accountancy	41	26	29	43,6	29,2	27,4
	B Bedrijfskunde	100	41	26	60,2	21,7	16,6
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	95	44	33	48,0	25,9	27,0
	B Commerciële Economie	39	31	37	40,6	23,1	23,4
	B Communicatie	31	14	12	25,2	10,9	7,7
	B European Studies	138	65	44	37,7	22,0	17,0
	B Facility Management	56	14	16	51,9	10,9	11,9
	B Finance & Control	94	55	30	42,7	29,1	19,2
	B Human Resource Management	61	28	24	46,9	24,1	24,7
	B Integrale Veiligheidskunde	121	67	34	37,8	22,8	12,5
	B International Business	275	126	92	63,1	26,1	22,2
	B Ondernemerschap & Retail Management	45	32	30	33,1	22,4	18,3
	Totaal	1123	544	424	46,1	22,8	18,7
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	121	99	90	46,4	31,2	29,2
	B Social Work	158	116	57	52,1	42,8	21,7
	B Sportkunde	76	44	13	31,5	19,2	6,6
	Totaal	355	259	160	44,1	31,7	20,9
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	47	8	1	37,9	6,1	0,8
	B Opleiding tot Verpleegkundige	123	38	34	47,9	15,7	16,7
	B Voeding en Diëtetiek	105	30	35	37,1	11,7	15,1
	Totaal	275	76	70	41,4	12,1	12,3
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	38	17	15	42,7	19,5	11,4
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	108	44	32	48,9	20,7	12,5
	Totaal	146	61	47	47,1	20,3	12,1
Recht	B HBO-Rechten	280	117	92	49,6	18,3	15,7
	Totaal	280	117	92	49,6	18,3	15,7
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	11	10	-	26,2	22,7
	B Bouwkunde	64	39	32	42,4	26,9	25,8
	B Chemische Technologie	21	8	2	37,5	14,8	3,8
	B Civiele Techniek	20	6	13	51,3	15,8	30,2
	B Communication and Multimedia Design	63	31	41	39,4	15,4	21,7
	B Elektrotechniek	18	12	13	26,5	25,0	26,5
	B HBO-ICT	149	134	83	30,5	23,8	16,9
	B Industrieel Product Ontwerpen	43	17	18	34,7	11,8	12,8
	B Mechatronica	51	30	10	44,3	29,4	11,4
	B Mens en Techniek	16	7	6	35,6	12,3	12,8
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	9	6	12	30,0	17,1	26,7
	B Technische Bedrijfskunde	37	16	11	48,1	21,9	16,7
	B Technische Natuurkunde	24	13	16	26,4	15,3	26,7
	B Toegepaste Wiskunde	27	10	9	42,9	19,2	16,1
	B Werktuigbouwkunde	50	15	16	38,5	12,2	12,1
	Totaal	592	355	292	36,1	20,1	17,8
Totaal		2771	1412	1085	43,2	21,6	17,5

Bijlage 5 Accreditatie

Naam opleiding	AD/Bachelor/Master	Toets	NVAO-standaarden	Datum NVAO besluit	NVAO besluit
HBO-ICT	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Voldoet op allen		Positief
Voeding & diëtetiek	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Voldoet op alle		Positief
Industrial Product Design - Industrial Design Engineering	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Voldoet op alle		Positief
Financial Management and Control	Master	Accreditatie bestaande opleiding	Voldoet op alle		Positief
Technische Bedrijfskunde	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Voldoet op alle		Positief

Bijlage 6 Studentondersteuningsfonds

Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten

Uitvoering van het Reglement Studentenondersteuningsfonds voor financiële ondersteuning van studenten. Het Reglement Studentenondersteuningsfonds bestaat uit twee delen; Financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten (hoofdstuk 2) en Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (hoofdstuk 3).

Profileringsfonds is Studentenondersteuningsfonds

Landelijk is per 1 september 2024 de naam Profileringsfonds gewijzigd naar Studentenondersteuningsfonds. Hiermee is beoogd de bekendheid van de voorziening onder studenten te vergroten omdat bij de nieuwe naam direct duidelijk is voor wie dit fonds bedoeld is.

Commissie FOS

De Commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) is eenmaal in de 6 weken bij elkaar gekomen. De commissie bestaat uit een externe voorzitter, een student-lid en een ambtelijk secretaris. In 2024 zijn 152 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Aanvragen per faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuurs-activiteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	33	4	29
Business, Finance & Marketing	15	7	8
Gezondheid, Voeding & Sport	17	6	11
IT & Design	14	6	8
Management & Organisatie	15	10	5
Sociaal Werk & Educatie	6	6	0
Technologie, Innovatie & Samenleving	52	11	41
Totaal aantal aanvragen in 2024	152	50	102

Het Studentenondersteuningsfonds in cijfers

- In totaal zijn 152 aanvragen behandeld in 2024, waarvan 102 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 50 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 144 aanvragen zijn positief beoordeeld:
- 44 aanvragen zijn toegekend m.b.t. bijzondere omstandigheden en activiteiten:

Aantal	Omstandigheid
16	ziekte
6	bijzondere familieomstandigheden (waaronder mantelzorg)
8	zwangerschap en bevalling
5	functiebeperking
3	topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau
3	ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden
3	functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden

- In totaal zijn 100 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten.
- Er waren in 2024 7 toekenningen uit het Studentenondersteuningsfonds aan niet-EER-studenten.
- 4 toekenningen voor bijzondere omstandigheden en 3 voor bestuursactiviteiten.
- Er waren in 2024 3 toekenningen voor topsport.
- 3 aanvragen zijn afgewezen, 2 aanvragen zijn niet-ontvankelijk verklaard, 2 aanvragen zijn aangehouden en 1 aanvraag is ingetrokken.
- Het aantal behandelde aanvragen in 2024 (152) is gelijk aan het aantal aanvragen in 2023 en ligt aanzienlijk hoger dan het aantal aanvragen in 2022 (116).

- Het aantal behandelde aanvragen voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (50) ligt aanzienlijk hoger dan in 2023 (35) en in 2022 (21). Het aantal behandelde aanvragen voor financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (102) ligt lager dan in 2023 (117) maar hoger dan in 2022 (95).
- Gemiddeld werd er 10,2 maanden (310 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden. In 2023 8,4 maanden en in 2022 9,5 maanden.
- Gemiddeld werd er 4,1 maanden (125 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten. In 2023 4,5 maanden en in 2022 4,3 maanden.
- Er is in 2024 eenmaal bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS. Het bezwaar is geschikt.
- Er is in 2024 geen beroep gedaan op de hardheidsclausule.

Studentenondersteuningsfonds – aanvragen per omstandigheid

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Bestuursbeurzen	102	117	95	92	93	107
Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties	29	37	33	19	25	32
Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen	69	72	56	64	66	65
Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool	4	8	6	9	2	10
Ziekte	18	8	4	10	7	11
Functiebeperking	6	7	3	6	7	10
Zwangerschap en bevalling	10	11	7	14	10	7
Bijzondere familieomstandigheden	7	2	1	5	7	4
Bij bijzondere familieomstandigheden: mantelzorg	4	1	1	4	5	5
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	3	4	2	2	4	0
Niet-studeerbaarheid	0	1	1	0	1	0
Persoonlijke omstandigheden	0	0	0	1	0	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	3	1	1	1	5	1
Ziekte i.c.m. functiebeperking	0	1	1	0	3	2
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	3	0	1	0	0	2
Functiebeperking i.c.m. ziekte i.c.m. bijz. fam. omstandigheden	0	0	0	0	0	1
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	1	1
Afgewezen aanvragen	3	9	4	8	14	7
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	2	7	0	0	3	5
Aangehouden aanvragen	2	0	3	0	4	7
Ingetrokken aanvragen	1	0	0	0	0	0
Bezwaarzaken	1	1	3	1	0	0
Totaal aanvragen	152	152	116	131	138	146

Tabel toekenningen Profileringsfonds 2023

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal waarde van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in €	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmacht situaties Ziekte, functiebeperking, bijzondere (familie)omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen, e.a.	Aanvragen: 47 Toekenningen: 41	201.711	4.920	10,4 maanden (316 dagen)
Bestuurders van studie-, studentenverenigingen & commissies	Aanvragen: 102 Toekenningen: 100	138.752	1.388	4,1 maanden (125 dagen)
Overige categorieën ¹ Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, e.a.	Aanvragen: 10 Toekenningen: 10	19.405	1.941	5,9 maanden (179 dagen)

Financiële verantwoording Studentenondersteuningsfonds

In totaal is er in 2023 een bedrag van € 382.427 uitgekeerd uit het Studentenondersteuningsfonds. Dit is € 169.667 meer dan in 2023 (€ 212.760) en € 195.855 meer dan in 2022 (€ 186.572).

Een bedrag van € 215.258 is uitgekeerd aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Studentenondersteuningsfonds. Een bedrag van € 167.169 is uitgekeerd op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. Ongeveer de helft van de toekenningen in een studiejaar vinden plaats in de periode september – december. Deze toekenningen betreffen voornamelijk bestuursbeurzen. Uitbetaling van de toekenningen uit het Studentenondersteuningsfonds vindt echter grotendeels plaats na december van dat studiejaar i.v.m. de doorlooptijd van de aanvraag en het moment van aanvragen. Toekenningen in de eerste helft van het studiejaar 2023-2024 hebben daardoor het meest effect op de realisatie in het boekjaar 2024.

Voor 2025 is de verwachting dat het uit te keren bedrag uit het fonds stabiliseert maar dit blijft afhankelijk van het aantal studenten dat een beroep doet op de regeling. Waarbij opgemerkt moet worden dat het Studentenondersteuningsfonds een open einde regeling is voor de categorieën overmachtssituaties en bestuur.

Toelichting

Het totale aantal aanvragen in 2024 (152) is gelijk aan 2023. Het aantal toegekende aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden en activiteiten (44) is aanzienlijk hoger dan in 2023 (34). Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bestuursgerelateerde activiteiten (100) is nagenoeg gelijk aan 2023 (102).

Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden steeg in 2024 (10,2) ten opzichte van 2023 (8,4). Het gemiddeld aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning daalde iets in 2024 (4,1) in vergelijking met 2023 (4,5).

In de jaren voor 2023 daalde het totale uitgekeerde bedrag uit het Studentenondersteuningsfonds aanzienlijk. Van € 427k in 2018 naar € 212k in 2023. Dit is te herleiden naar het aantal toekenningen voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden, dat na 2018 aanzienlijk daalde. Van 63 toekenningen in 2018 naar 34 toekenningen in 2023. De voornaamste reden hiervoor zijn de aangescherpte voorwaarden in het Reglement Studentenondersteuningsfonds van de hogeschool sinds het studiejaar 2017-2018 (maximalisering van het aantal maanden ondersteuning per studiejaar en een maximale duur van uitkering uit het fonds). Daarnaast doen veel studenten die vertraging oplopen door ziekte of een functiebeperking, via het studentendecanaat, een beroep op DUO voor verlenging van de prestatiebeurs met een jaar. Dit jaar is vaak afdoende om de volledige vertraging te dekken, waardoor geen beroep wordt gedaan op het Studentenondersteuningsfonds.

In 2024 steeg het aantal toekenningen naar 44. Meer studenten weten de weg naar het Studentenondersteuningsfonds te vinden. Het aantal toegekende aanvragen voor bestuursactiviteiten schommelt al jaren tussen de 90 en de 100.

Herinvoering basisbeurs

In 2024 liep het totaalbedrag van uitkering verder op (€ 382k). Dit is vooral te verklaren door het hogere aantal toekenningen voor ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (FOS) (van 34 toekenningen in 2023 naar 44 toekenningen in 2024). Ook de hoogte van de gemiddelde toekenning in maanden groeide van 8,4 maanden in 2023 naar 10,2 maanden in 2024. Daarnaast is er de herinvoering van de basisbeurs. De basisbeurs in het hoger onderwijs geldt sinds het studiejaar 2023-2024 niet alleen voor nieuwe studenten, maar ook voor hen die al studeren als zij nog recht hebben op een prestatiebeurs.

De hoogte van financiële ondersteuning uit het Studentenondersteuningsfonds is gelijk aan het bedrag van de basisbeurs studiefinanciering; uitwonend of thuiswonend plus eventueel een aanvullende beurs. Uitwonende studenten ontvingen in het studiejaar 2023-2024 een eenmalige verhoging van de basisbeurs van € 164,00 per maand. Daarnaast is de inkomensgrens van de aanvullende beurs – het ouderlijk inkomen om in aanmerking te komen voor een aanvullende beurs – verhoogd. Hierdoor kunnen meer studenten aanspraak maken op een aanvullende beurs. Dit verklaart, naast de stijging van het aantal aanvragen en toekenningen, de stijging van het totaalbedrag van uitkering uit het Studentenondersteuningsfonds.

1 Niet EER-studenten zijn in de tabel ook meegerekend in de aanvragen en toekenningen voor overmachtsituaties (1 toekenning) en bestuurders (5 toekenningen). Uitgaande beurzen aan niet EER-studenten behoren niet tot de reikwijdte van de Commissie FOS en zijn daarom niet opgenomen in dit verslag.

Bijlage 7 Jaarverslag praktijkgericht onderzoek (PGO)

Praktijkgericht onderzoek
Format bestuursverslag

Vastgesteld in de Algemene Vergadering van 14 oktober 2022,
bekrachtigd op 13 oktober 2023. Versie 2024



Aanleiding format

Op 14 juli 2022 is door het ministerie van OCW, Vereniging Hogescholen (VH) en Universiteiten van Nederland (UNL) [het bestuursakkoord](#) getekend dat bekrachtigt dat er significant geïnvesteerd wordt in praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Deze extra investering wordt door het kabinet gedaan mede op basis van het in 2019 geformuleerde [toekomstbeeld](#) dat OCW samen met Regieorgaan SIA en de Vereniging Hogescholen (VH) heeft geformuleerd over de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek. Vanaf 2022 komen deze extra middelen voor praktijkgericht onderzoek beschikbaar. In het bestuursakkoord is afgesproken dat de middelen besteed kunnen worden aan drie bestedingsdoelen die nauw aansluiten op de ambities uit [de strategische onderzoeksagenda 2022 - 2025](#) van de VH:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

Daarnaast is afgesproken dat hogescholen beter gaan monitoren hoe deze doelen zich ontwikkelen. Om dat op een gestructureerde manier te doen is afgesproken is dat de instellingen verantwoording afleggen over de middelen voor onderzoek via het bestuursverslag. De informatie over onderzoek in de bestuursverslagen van de hogescholen dient als input voor de jaarlijkse monitor die door de VH wordt opgezet. Het doel van deze rapportage is de monitoring van de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek. Omdat het voor de instellingen niet mogelijk is om de resultaten van de extra middelen te scheiden van de reeds bestaande eerste geldstroom, is gekozen voor het monitoren van alle onderzoeksmiddelen, en niet alleen de extra middelen uit het bestuursakkoord.

Deze werkwijze vervangt de uitvraag die hiervoor jaarlijks apart werd gedaan door de secretaris van de CEKO in het eerste kwartaal van het jaar (monitor praktijkgericht onderzoek). Door het opstellen van een format en het opnemen van de informatie in het bestuursverslag neemt de vergelijkbaarheid van de informatie tussen instellingen toe en hoeft er niet meer op twee momenten gerapporteerd te worden over het praktijkgericht onderzoek. Daarnaast probeert dit format een compleet beeld te geven, waardoor er ook minder extra uitvragen gedurende het jaar hoeven te worden gedaan. Dit format moet worden gehanteerd vanaf het bestuursverslag van 2022. Dit format bestaat uit basis- en keuze-indicatoren. De basisindicatoren zijn verplicht en de keuze-indicatoren kunnen gekozen worden al naar gelang de relevantie per instelling. We vragen u wel om zo compleet mogelijk te zijn bij de keuze-indicatoren. De gegevens en opbouw van dit format moeten gebruikt worden in het bestuursverslag en mag uitgebreid worden en worden omgezet naar eigen lay-out. We vragen u wel om de onderstaande volgorde aan te houden. In het kader van de vergelijkbaarheid en het bouwen van een compleet beeld van het praktijkgericht onderzoek binnen de hogescholen is het belangrijk niet af te wijken van de definities die gegeven zijn.

Dit format is ontwikkeld door de VH in afstemming met OCW. Mochten er nog vragen of onduidelijkheden over dit format en bijbehorende indicatoren zijn, dan kunt u contact opnemen met dhr. Leen Fokker, Sr. Beleidsadviseur Vereniging Hogescholen (fokker@vh.nl).

Inhoud

Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

- 11 Strategie en visie
- 12 Onderzoek en thema's
- 13 Inkomsten

Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

- 21 Integratie in het kennisecosysteem
 - 211 Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem
 - 212 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem
 - 213 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem
- 22 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding
 - 221 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming
 - 222 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding
- 23 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding
 - 231 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming
 - 232 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming
 - 233 Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Bijlagen

Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

In dit hoofdstuk vragen we om een reflectie op de stand van zaken van het praktijkgericht onderzoek. Dit hoofdstuk bestaat volledig uit verplichte basis-indicatoren.

1.1 Strategie en visie

Praktijkgericht onderzoek vervult binnen een hogeschool verschillende functies.

a. Geef kort aan wat de strategie en visie op het praktijkgericht onderzoek binnen uw instelling is van het afgelopen jaar.
Het onderzoek op De Haagse Hogeschool maakt een grote ontwikkeling door. De Centres of Expertise (CoE) bouwen voort op de onderzoeksvisie “Onderzoek versterkt” en op de ambities uit het Instellingsplan 2023-2028 om zich verder te ontwikkelen naar een kennisinstelling met een herkenbaar profiel. Met onze Kennisagenda “Samenwerken aan transities” stimuleren we de ontwikkeling van onze strategische samenwerkingsverbanden en de doorontwikkeling van onze onderzoeksinfrastructuur.

Onze missie: De Haagse Hogeschool levert als kennisinstelling een bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Onze visie: De Haagse Hogeschool ontwikkelt zich door tot een herkenbare kennisinstelling: een hogeschool waar onderzoek, onderwijs en praktijkpartners samenwerken aan rechtvaardig samenleven, duurzame transities en een digitale toekomst.
De 3 belangrijkste doelen hierbij zijn:

1. Profileren. Om meer maatschappelijke impact te maken, profileren we ons onderwijs en onderzoek rond drie thema's. Daarmee vergroten we onze herkenbaarheid als kennisinstelling voor studenten, praktijkpartners en het bredere publiek.
2. Verbinden. Om meer maatschappelijke impact te maken, versterken we de verbinding tussen het onderwijs, het onderzoek en de praktijk. Studenten en docenten zijn betrokken bij het onderzoek, en onderzoekers bij het onderwijs.
3. Ondersteunen. Om meer maatschappelijke impact te maken, verbeteren we de randvoorwaarden voor onderzoek en samenwerking. We zorgen voor een passende organisatiestructuur en ondersteuning voor het behalen van onze ambities

b. Reflecteer op de uitvoering van bovengenoemde strategie in het afgelopen jaar.
De realisatie van de Kennisagenda maakt net de doorontwikkeling van de CoE's deel uit van onze uitvoeringsagenda van het Instellingsplan. Voor de realisatie van de Kennisagenda is in 2024 een meerjarig programma gestart als tijdelijke hulpstructuur voor alle betrokkenen binnen de Haagse Hogeschool om de doelen in de lijn te realiseren. Het programma initieert ondersteunende

activiteiten en coördineert samenhang over de grenzen van organisatieonderdelen heen om de benodigde structuur- en cultuurverandering beter door te maken. Bestaande structuren worden zoveel mogelijk gebruikt om de gezamenlijkheid te waarborgen en de belasting te beperken.

1.2 Onderzoek en thema's

a. Geef in onderstaande tabel aan of en met welke organisatorische eenheden (bijv. lectoraat of Centre of Expertise) uw hogeschool structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de [strategische onderzoeksagenda](#).

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja, met welke organisatorische eenheid?
Gezondheid en Welzijn	Centre of Expertise Health Innovation
Onderwijs- en talentontwikkeling ¹	Centre of Expertise Global and Inclusive Learning
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Centre of Expertise Governance of Urban Transitions
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Centre of Expertise Mission Zero en Centre of Expertise Digital Operations and Finance
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Centre of Expertise Mission Zero
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	Centre of Expertise Mission Zero en Centre of Expertise Digital Operations and Finance
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	Centre of Expertise Digital Operations and Finance
Energietransitie en duurzaamheid	Centre of Expertise Mission Zero
Kunst en de creatieve industrie	n.v.t.
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Centre of Expertise Mission Zero en Centre of Expertise Digital Operations and Finance
Veiligheid	Centre of Expertise Cyber Security
Toerisme en gastvrijheid	n.v.t.
Anders namelijk	

b. Geef een overzicht van de lectoraten van uw instelling in het jaar van het betreffende bestuursverslag. Als dit overzicht online staat kunt u ook naar de online bron verwijzen.

Het overzicht van de Haagse lectoraten staat op de website:
<https://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek/lectoraten>

CYBER SECURITY • Cyber Security and Safety • Cyber Security & Cyber Crime • Network and Systems • Engineering Cyber Security • Risk Management and Cyber Security	DIGITAL OPERATIONS AND FINANCE • Business Innovation • Robotics • Smart Sustainable Manufacturing • Change Management • New Finance • Smart Sensor Systems • Platformeconomie	GLOBAL AND INCLUSIVE LEARNING • Changing Role of Europe • Sustainable Talentontwikkeling • Filosofie en Beroepspraktijk • Global Learning • Inclusive Education • Multilevel Regulation • Wereldburgerschap • Learning Technology and Analytics • United Nations Studies in Peace and Justice	GOVERNANCE OF URBAN TRANSITIONS • Over Technology • Grotestadelijke Ontwikkeling • Jeugdwijk in Transitie • Public Governance • Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker	HEALTH INNOVATION • Data Science • Gezonde Leertijd in een Stimulerende Omgeving • Impact of Sport • Oncologische Zorg • Biomedische en Technologische • Technologie voor Gezondheidszorg • Technologie voor Inclusief Bewegen en Sport • Urban Ageing • Relatiese zorg	MISSION ZERO • Circular Business • Energy in Transition • Designing Value Networks • Future Urban Systems • Publieke Inkoop
---	---	---	--	---	---

¹ NB: het gaat hier specifiek om onderzoek naar onderwijs- en talentontwikkeling en dus niet om een bijdrage aan onderwijs- en talentontwikkeling door middel van onderzoek op de overige thema's.

1.3 Inkomsten

Geef de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aan.

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom*	16.375
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom*	4.200
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom*	3.280
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		23.855

*Zie bijlage 2 voor de definities van de verschillende geldstromen.

Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen²die samenhangen met de ambities uit de strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit [de beleidsbrief](#) die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde. Dit format is opgebouwd langs deze drie bestedingsdoelen:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

In bijlage 1 vindt u een toelichting op deze doelen. Deze bestedingsdoelen sluiten nauw aan op de vier ambities uit de strategische onderzoeksagenda 2022 - 2025 van de Vereniging Hogescholen, namelijk 1) versterken van de verbinding en samenwerking, 2) de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van praktijkgericht onderzoek vergroten, 3) het uitbouwen van de kwaliteitscultuur en 4) het versterken van de onderzoekscultuur- en structuur.

Per bestedingsdoel is er een aantal basisindicatoren genoemd welke verplicht zijn om in te vullen³ en een aantal keuze-indicatoren waaruit per instelling een selectie gemaakt kan worden omdat niet alle indicatoren voor elke instelling (even) relevant zijn. Wij willen u vragen om te proberen om zo volledig mogelijk te zijn en de genoemde definities van onderstaande indicatoren nauwkeurig te volgen.

2.1 Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel ‘integratie in het kennissysteem’ verwijst naar een aantal soorten activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over hoe er geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid.

2.1.1 Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

A. Geef een overzicht van de Centres of Expertise⁴ waar uw instelling eventueel bij betrokken is.

Het onderzoek op De HHs is georganiseerd langs de lijnen van 6 Centres of Expertise die nog in ontwikkeling zijn.

Centre of Expertise ⁵	Korte omschrijving Centre of Expertise
----------------------------------	--

² De bestedingsdoelen zijn terug te vinden in het bestuursakkoord van juli 2022, op pagina 17.
³ De basisindicatoren werden voorheen uitgevraagd via de monitor praktijkgericht onderzoek. Deze uitvraag komt te vervallen.
⁴ Een hogeschool kan penvoerder of partner zijn in dit CoE. Een Centre of Expertise dient zich altijd te ontwikkelen volgens het [Verenigingskader Centre of Expertise](#).
⁵ Voeg meer rijen toe indien gewenst.

Cyber Security (CS)	Het belang van digitale veiligheid is niet meer weg te denken in de wereld waarin we leven. De missie van CoE Cyber Security is het versterken van de cyberveerkracht van publieke en private organisaties die zelf in mindere mate zijn toegerust op cyberdreigingen.
Digital Operations and Finance (DOF)	De onderzoekers van CoE Digital Operations & Finance werken aan een ‘economie die deugt’. Met ons onderzoek stellen we bedrijven en ondernemers in staat om met behulp van digitale technologie hun voetafdruk op ruimte, grondstoffen, medewerkers en medemensen te verkleinen.
Global and Inclusive Learning (GIL)	Gelijkwaardige kansen voor studenten en professionals creëren en rechtvaardigen. Bij CoE Global and Inclusive Learning onderzoeken we de processen om dat te realiseren. Net als de processen voor het actief bevorderen van inclusief onderwijs en een inclusieve samenleving.
Governance of Urban Transitions (GUTs)	Stedelijke ontwikkeling en het besturen van steden vormen een van de grootste uitdagingen van de 21e eeuw. CoE Governance of Urban Transitions heeft de missie om bij te dragen aan een inclusieve stad.
Health Innovation (HI)	Hoe zorgen we ervoor dat kinderen in een rolstoel kunnen sporten? Wat hebben ouderen nodig om langer zelfstandig thuis te wonen? En hoe kunnen we mensen helpen sneller te herstellen na een medische ingreep? CoE Health Innovation heeft als missie het geven van een impuls aan sociaal-technologische innovaties ter bevordering van de (positieve) gezondheid van kwetsbare burgers in een grootstedelijke context. Het onderzoek is gevormd rondom de thema's ‘Preventie door voeding en beweging’, ‘Inclusief bewegen en sport’ en ‘Langdurige zorg, wonen en welzijn’.
Mission Zero (MZ)	De missie van CoE Mission Zero is: "To empower learners to create a

	sustainable future". In onze visie ontstaat een economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen en materialen. Ofwel: weg met het gebruiken van nieuwe grondstoffen en niet-duurzame energie.
--	--

B. **Invulling verbinding met de regio.** Geef aan hoe de samenwerking met de regio is vorm gegeven en hoe de samenwerking met de regio het afgelopen jaar is versterkt. Vul dit aan met drie aansprekende voorbeelden⁶.

Project Beethoven
Onder de noemer ‘Project Beethoven’ hebben Rijk en regio Brainport Eindhoven een set activiteiten gedefinieerd opdat: “Nederland een aantrekkelijke vestigingsplaats blijft voor de microchipsector en zijn toeleveranciers”. De door de Haagse ingediende regioplannen binnen het Nationaal Versterkingsplan Microchiptalent zijn grotendeels overgenomen. Voor regio Delft betekent dit een eerste bijdrage van 9.4mln euro in 2025-2026 (de eerste tranche van de subsidie), met het restantbudget tot 43mln gereserveerd voor de vier jaar erna. Ook wordt er voor onze regio 2.8mln euro opzij gezet voor LLO, al vraagt dit in alle regio’s nog nadere uitwerking. Voor De Haagse betekent dit o.a. extra budget voor nieuwe opleidingen (Engelstalige bachelor ICT), extra budget voor internationale wervingen en een onderwijscleanroom. Ook de verkenning naar een hbo-wo techniekpropedeuse is in het Beethoven regioplan opgenomen en krijgt komende periode opvolging. Buiten reguliere activiteiten om heeft deelname aan Beethoven-programma bijgedragen aan een steviger positie in het regionale High Tech-bedrijvennetwerk. Dit sluit heel goed aan bij de trekkersrol die faculteit TIS heeft binnen het TLC Quantum Technologie. De vier onderwijsinstellingen die het plan hebben gemaakt, zitten bij de uitvoering van het Beethoven Regioplan in de stuurgroep, aangevuld met een vertegenwoordiger uit het semicon-werkveld en een vertegenwoordiger van EBZ.

Innovation Quarter
Innovation Quarter is bezig met het ontwikkelen van agenda's voor vijf sleuteltechnologieën, waarbij Zuid-Holland zich op acht technologieën wil blijven richten. Er zal afstemming plaatsvinden met andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen (zoals Brainport) voor de resterende technologieën, zoals semicon. Vanuit De Haagse lopen dan ook diverse (onderzoeks- en onderwijs) trajecten en projecten binnen een convenant met IQ. Begin 2025 vindt een IQ-evenement plaats ‘Sectoren in beeld’ waar de sectorplannen voor 2025 worden gepresenteerd. De Haagse is hierbij aanwezig en goed geplaatst om mee te denken over de ontwikkeling van de diverse sectoren en sleuteltechnologieën, door onze betrokkenheid bij Beethoven. Dit zal min of meer als model dienen voor de agenda’s op die sleuteltechnologieën, waar wij de lessons learned kunnen inbrengen voor het belang van de regio Zuid-Holland.

⁶ Maximaal 150 woorden per voorbeeld.

Economic Board Zuid-Holland (EBZ)

EBZ zet zich in voor het vernieuwen, verduurzamen en versterken van de economie en het vestigingsklimaat in Zuid-Holland en is momenteel bezig met het ontwikkelen van een algemeen overkoepelend verhaal om de regio Zuid-Holland te positioneren in relatie tot andere regio's. De inhoud wordt gekoppeld aan de Groeiagenda Zuid-Holland en geladen vanuit de bestaande taskforces (Energietransitie, Digitale economie, Circulaire economie, Human Capital en Technologische industrie). De kracht van de regio zit in cross sectorale thema's, zoals innovatie bij ondernemingsklimaat en binnen het onderwijs, en in Zuid-Holland bestaan veel clusters van bedrijven, kennisinstellingen en talent. Een lobbysucces is recentelijk behaald doordat binnen de EBZ de bedrijven zich achter de kennisinstellingen schaarden en een oproep deden aan de Tweede Kamer om te blijven investeren in internationaal talent voor de specifieke behoeften van de regio Zuid-Holland. De wens van EBZ is om op de aanwezigheid van clusters - campus / eco-systeem / kennis clusters - verhaallijnen te ontwikkelen, om te benadrukken waar Zuid-Holland sterk in is.

2.12 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

- a. **Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden.**
Hoeveel lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten heeft uw instelling met (kennis)partners – bijv. universiteiten, TO2, (KNAW/ NWO)instituten, RKI's en ROM's. Geef hierbij aan met welke (kennis)partners deze samenwerkingen zijn.
De HHs had in 2024 78 centraal geregistreerde samenwerkingsovereenkomsten. Het soort partners is zeer verschillend, omdat de Haagse als brede kennisinstelling een groot aantal faculteiten en lectoren heeft die met verschillende partners samenwerken. Naast de formele samenwerkingsverbanden is we een veelvoud aan (in)formele samenwerkingsverbanden tussen CoE's en lectoren met (kennis)partners en beroepspraktijk.
Een aantal voorbeelden van (kennis)partners zijn: gemeente Zoetermeer, Gemeente Delft, mbo-Rijnland, Hogeschool van Amsterdam, universiteiten TU Delft, Universitair Medisch Centrum Groningen, University of Aruba, Onderwijs regio Haaglanden St. Lucasonderwijs, Universiteit Utrecht, University of Curaçao, Lentiz Onderwijsgroep, Expertisenetwerk Cyberweerbaar Nederland, Stichting Innovatie Energie en Mobiliteit Delft.
- b. **Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners.**
Beschrijf een aantal succesvolle samenwerkingsverbanden en geef aan waarom deze succesvol zijn⁷.
Medical Delta:
Medical Delta is een transdisciplinair samenwerkingsverband van meer dan 1.000 deelnemers van Erasmus Universiteit, Erasmus MC, TU Delft, LUMC, Universiteit Leiden en vier Zuid-Hollandse hogescholen (De Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland). Samen met bedrijven, zorginstellingen en overheden werken zij aan innovatieve oplossingen voor een duurzame

⁷ Maximaal 150 woorden per voorbeeld.

gezondheidszorg. Dit doet Medical Delta onder meer met transdisciplinaire onderzoeksprogramma's en praktijkgerichte living labs. Medical Delta vormt hiermee de spil van het gezondheidszorg & innovatie ecosysteem in Zuid-Holland en daarbuiten. Recentelijk zijn diverse aanjaagfinancieringen aangevraagd bij Medical Delta voor het oprichten of doorontwikkelen van Medical Delta living labs waar het Center of Expertise Health Innovation bij betrokken is: VIT for Life 2.0; Better in – Better out & Beyond; Data Supported Healthcare & Innovation; Assistive Technology; en Blended Rehabilitation. Deze zijn allemaal gehonoreerd. De Haagse is bij 13 labs en programma's betrokken als penvoerder of als partner (vanuit 3 CoE's). De Haagse is goed vertegenwoordigd in diverse gremia (RvT, directeuren overleg, wetenschappelijke raad, societies).

Zuid-Holland Impact Alliantie (ZHIA):

ZHIA is het kennis- en innovatienetwerk van vier Zuid-Hollandse kennisinstellingen: De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden. Het netwerk is actief in interne en externe positionering. De bekendheid van het netwerk neemt toe. Steeds meer collega's en externe partners kennen inmiddels het netwerk en weten ZHIA te vinden. Rond thema's als gezondheid zijn succesvolle samenwerkingen ontstaan, als ook rond de ontwikkeling van living labs en het onderwerp MKB en Finance.

Greenport West-Holland

Greenport West-Holland is een zogenoemde triple helix-organisatie. Drie partijen – ondernemers, overheden en kennisinstellingen – werken samen aan een duurzame en vitale toekomst voor het regionale tuinbouwcluster. Er lopen nu Programma's op energie, gezondheid, cybersecurity en leven lang ontwikkelen. Ook vindt aansluiting plaats vanuit De Haagse op het energieplein en health plein binnen het World Horti Center (WHC). De Haagse heeft goede contacten op het gebied van onderwijs met tuinbouwpartners. De aansluiting met het MBO en HBO loopt vooral via het onderwijsproject “meten in de kas en eten uit de kas”. Sander Mertens is als Haagse leading lector o.a. lid van de Stuurgroep Energie Akkoord van de Greenpoort WH. Tevens heeft Royal Flora Holland gevraagd om meer samen te werken op logistiek binnen Katapult, het programma binnen het World Horti Center.

- c. **Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/ living labs) die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn.**
De Haagse Hogeschool kent een divers aanbod van labs. We hebben een lab dat kijkt naar technologische innovaties die een gezonde leefstijl stimuleren. Daarin werken we samen met zorgprofessionals in de regio. Andere labs brengen studenten en mkb'ers met elkaar in contact voor vraagstukken over digitalisering of internationalisering.
Een aantal voorbeelden van de Haagse labs staat in de tabel:

Labnaam	Verbonden lectoraat
Ontwikkeling Key Enabling Technology Lab	Smart sensor Systems & fotonica

Living lab: niet anders en minder inkopen	Publieke inkoop
Data innovation Lab	Data Science
Cyber Security Living Lab	Risk Management & Cyber Security
Fotonica lab	Fotonica
Re/manufacturing lab	Smart Sustainbale manufacturing
Medical Delta Living Lab: Blended rehabilitation	Revalidatie en Technologie
Opbouw Talent and Learning Centre (in House of Quantum / Quantum Delta)	Smart Sensor Systems & Fotonica

Het volledige overzicht aan labs is terug te vinden op de website: [De Haagse Labs | De Haagse Hogeschool](#).

- d. **Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling.** Geef aan welke voor onderzoek relevante grotere bijeenkomsten er het afgelopen jaar zijn geweest, die hebben bijgedragen aan de verbinding/ integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

Lectorale redes:

- Intreerede Lector Joke Korevaar - Lectoraat Oncologische zorg
- Intreerede lector Koen Breedveld - Lectoraat Impact of Sport
- Intreerede Lector Liliya Terzieva - Lectoraat Designing Value Networks
- Intreerede Lector Theo Bakker - Lectoraat Learning Technologies & Analytics
- Intreerede Lector Peter Roelofsma - Lectoraat Risk Management & Cyber Security

Onderzoekscongressen en symposia:

- Conferentie 'From Cash to Code' - Exploring Digital Currencies and Crypto
- Event: "Designprincipes voor een duurzame platformeconomie"
- Hackaton - Food Boost Challenge - ISW
- Symposium 'NAH: revalidatie en technologie'
- Symposium 'Internationalisering in de praktijk'
- 'Krachten bundelen voor cyberweerbaarheid'. Samen naar een lokale aanpak van online criminaliteit - Gezamenlijk georganiseerd event van het CCV en Cyberweerbaar NL (SPRONG project waarvan de HHS trekker is)

- e. **Deelname⁸ aan onderstaande aanvragen:**

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid	17	9
Nationale Wetenschaps Agenda	1	5

⁸ Deelname aan aanvraag houdt in dat er actief wordt geparticipeerd in het onderzoeksproject en dat er daarvoor subsidie wordt ontvangen. Als er geen aanvragen zijn gedaan, vul dan N.V.T. in. Als er wel aanvragen zijn gedaan maar deze niet zijn gehonoreerd, vul dan 0 in.

GroEIFonds	0	1
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	5
Andere aanvragen met kennispartners...	23	18

2.1.3 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Als u nog andere onderdelen in het bestuursverslag wil verwerken die passen bij het bestedingsdoel 'integratie in het kennisecosysteem', is er uiteraard ruimte om het format uit te breiden met onderdelen die voor de eigen instelling relevant zijn of waar u trots op bent.

2.2 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

2.2.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet⁹

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	38	31
Onderzoekers en docent-onderzoekers	251	106
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	2	1,4
Promovendi	37	10,09
Postdocs	n.v.t.	n.v.t.
Onderzoeks-ondersteuning	65	36
Totaal onderzoeks-personeel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 63%	Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: 37%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,82 fte	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij	-	

⁹ Peildatum 31 december van het jaar.

bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ¹⁰	
--	--

*Zie bijlage 3 voor de definities van de categorieën.

2.2.2 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Als u nog andere onderdelen in het bestuursverslag wil verwerken die passen bij het bestedingsdoel ‘kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding’ is er uiteraard ruimte om het format uit te breiden met onderdelen die voor de eigen instelling relevant zijn of waar u trots op bent.

2.3 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambities van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur/-structuur.

2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

24 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Geen			

De Haagse Hogeschool streeft naar kwalitatief hoogwaardig en maatschappelijk relevant onderzoek. Om dit te waarborgen, is er een PDCA-cyclus voor onderzoek. De **midterm review** is een interne audit die halverwege de zes-jaarlijkse externe beoordelingscyclus van een CoE plaatsvindt. Tijdens deze review wordt de voortgang geëvalueerd aan de hand van de standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028, en worden aanbevelingen geformuleerd voor verdere ontwikkeling. In 2024 hebben twee midterm reviews plaatsgevonden, bij CoE Health Innovation en bij CoE Mission Zero. Bij beide is de noodzaak benadrukt om impactindicatoren duidelijk te definiëren en actief te monitoren. Ook is de behoefte naar voren gekomen om de onderzoeksinfrastructuur voor praktijkgericht onderzoek te versterken. Aan beide wordt op instellingsniveau beleid en ondersteuning ontwikkeld, maar er is ook op CoE-niveau aandacht nodig. De handreiking uit 2023 ter ondersteuning van de midterm review is in 2024 verder verfijnd op basis van best practices en lessons learned uit de recente reviews.

De **Centre Peerreview** is sinds 2024 een nieuw onderdeel van onze kwaliteitszorgcyclus. In 2025 vindt onze eerste Centre-Peerreview plaats, voor CoE Cyber Security. Momenteel wordt een planning opgesteld, zodat alle overige CoE's uiterlijk in 2028 een Centre-Peerreview hebben ondergaan.

¹⁰ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

14 Praktijkgericht onderzoek format bestuursverslag

Er zijn in 2024 geen **onderzoeksvisitaties** geweest. De visitatie van Cyber Security, die oorspronkelijk gepland stond voor 2025, is vanwege beperkte capaciteit bij Hobéon verplaatst naar januari 2026. Ook de visitatie van GUTs, aanvankelijk gepland voor 2025, is uitgesteld tot het najaar van 2026 vanwege verschillende omstandigheden.

A. Voorbeelden

Geef drie voorbeelden van relevante bijdragen van het afgelopen jaar aan de verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk en drie voorbeelden van succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs en geef aan waarom deze succesvol zijn¹¹.

Voorbeelden succesvolle bijdrage praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs:

- In het **project Westlandse onderwijsBooST** ontwerpen en onderzoeken we een onderwijsconcept voor *Challenge-Based Learning* dat bijdraagt aan het opleiden van flexibele, samenwerkende, toekomstgerichte professionals. In de eerste pilot (sept. 2024 - jan. 2025) werkten studenten Food & Lifestyle (MBO Westland) en Voeding & Diëtetiek (De Haagse Hogeschool) gezamenlijk aan vier projecten die het voedingsbeleid van twee Westlandse kinderopvangcentra, Kwest en Okidoki, concreet maken: een toolkit voor culturele diversiteit, een educatief boerderijprogramma, een film over traktatiebeleid en een gezonde bestellijst voor pedagogisch medewerkers. Dit smaakt naar meer en krijgt komend schooljaar een vervolg.

- **Rolstoelonderzoek met impact op zowel sport als onderwijs:** Binnen ons rolstoelsportonderzoek spelen studenten een cruciale rol. De Haagse Hogeschool ontwikkelde een methode om met sensoren rolstoelprestaties (snelheid, afgelegde weg, rotaties, etc.) in real-time te analyseren en in livestreams weer te geven. Studenten helpen bij de doorontwikkeling en passen de methode toe in de sportpraktijk, zodat innovatie direct de sport bereikt. Ze voeren metingen uit op grote toernooien, zoals het WK en EK rolstoelrugby, EK rolstoeltennis en EK rolstoelbasketbal. Daarbij begeleiden ze atleten, verwerken data en vertalen inzichten naar de praktijk. Dit biedt hen een unieke kans om op het hoogste sportniveau actief te zijn en draagt bij aan de professionalisering van de rolstoelsport. Naast toernooien ondersteunen studenten Nederlandse rolstoelatleten tijdens trainingen, waar ze coaches helpen bij het optimaliseren van trainingsprogramma's. Zo heeft ons onderzoek impact op zowel sport als onderwijs: studenten doen waardevolle praktijkervaring op en helpen tegelijkertijd de rolstoelsport vooruit met innovatieve technologieën.

- Studenten van de **Minor Niemand Buitenspel** werkten samen met de KNSB aan praktijkgericht onderzoek naar protheseschaatsen. Dit leidde o.a. tot een succesvolle prothese schaatsdag, waar mensen met een prothese de kans kregen om veilig en met begeleiding te schaatsen.

Het onderzoek richtte zich op de mogelijkheden van protheseschaatsen. De verkregen inzichten werden direct toegepast in de voorbereidingen en tijdens het evenement.

De dag was een groot succes. Deelnemers waren enthousiast over de unieke ervaring. Ook de KNSB benadrukte de waarde van samenwerking met studenten en hoe praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan innovatie.

¹¹ Maximaal 150 woorden per voorbeeld.

15 Praktijkgericht onderzoek format bestuursverslag

- Binnen de verschillende ALO's is momenteel weinig aandacht voor het Jonge Kind. De opbrengsten van **het Start(V)aardig onderzoek** zullen geïmplementeerd worden in het curriculum van de verschillende ALO's. Iedere ALO vult dit op een eigen manier in variërend van onderwijs voor studenten in de propedeuse tot het inrichten van profileringsruimte voor studenten ambiëren na de opleiding in het PO actief te zijn. De HALO kiest ervoor om studenten in de eindfase van de studie zich te laten profileren in het jonge kind. Dit krijgt gestalte in het nieuwe curriculum ('26/'27).

- **DASH (Data Driven Support and Advice Hub)** van lectoraat Learning Technology and Analytics. DASH, een onderzoeksproject in de lijn 'Learning Analytics' ondersteunt studenten bij toetsvoorbereiding door formatieve toetsdata uit Brightspace te analyseren. Op basis hiervan geeft DASH gerichte aanbevelingen. Dit project heeft binnen De Haagse Hogeschool geleid tot een samenwerkingsverband met Institutional Research & Analytics, de productowner Brightspace en functioneel beheer van de dienst OKC. Gezamenlijk zijn afspraken gemaakt over dataverwerking, opslag, analyse en verantwoord gebruik van data. De onderzoekers werken hierin samen met een informeel learning analytics-netwerk, waaronder Npuls, TU Delft en Hogeschool Utrecht. In samenwerking met de Expertgroep AI van De HHs ontwikkelde DASH een machine learning-model dat op basis van quizresultaten de kans op een positief toetsresultaat voorspelt. Daarnaast worden een online tool en onderzoeksmaterialen over Explainable AI ontwikkeld in samenwerking met New Designers. Deze materialen worden getest in een pilot bij de opleiding Voeding en Diëtetiek. Het project wordt uitgebreid besproken in het Learning Analytics Magazine II van Npuls, in het artikel [Insights from the Field: Interviews on Student-Facing Learning Analytics](#).

- **Leergang Grip op Europa** van lectoraat Changing Role of Europe. Ontwikkeling van EU-leergang Grip op Europa voor De Hage Hogeschool PRO. De nieuwe praktijkleergang Grip op Europa is ontworpen voor professionals die in hun werk bij publieke of private organisaties te maken krijgen met de Europese Unie. In vijf hands-on sessies stoel je op oude inzichten en nieuwe wijsheden en pas je die direct toe op jouw professionele praktijk. Je put hiervoor uit inzichten en benaderingen in de academische literatuur die helpen om processen van meerlagig bestuur (multilevel governance) beter te begrijpen en te analyseren. Na afronding van de leergang heb je inzicht in de variabele invloed van de Europese Unie op diverse beleidsterreinen en op de bestuurlijke context via verschillende kanalen. Je weet dan hoe je de positie van jouw organisatie in het EU-krachtenveld kunt bepalen en welke kansen de EU biedt. Je bent dan in staat om interne uitdagingen en kansen te identificeren om zo het EU-bewustzijn en de Europeanisering binnen jouw organisatie te vergroten. Je beheerst aan het einde van de opleiding strategieën en tools om EU-beleid effectief te beïnvloeden en je kunt je lobbyvaardigheden toepassen in praktijksituaties. Verder heb je een diepgaand begrip gekregen van EU-financiering en kun je succesvolle subsidieaanvragen indienen voor jouw projecten. Ten slotte zie je na je opleiding het belang van EU-beleidsimplementatie en heb je de vaardigheden ontwikkeld om dit effectief toe te passen binnen jouw organisatie of sector. [Leergang Grip op Europa opleiding | Module](#)

Voorbeeld verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk:

- Veel jongeren (12-24 jaar) in Nederland eten te veel en ongezond, terwijl hun groente- en fruitconsumptie achterblijft. De **Food Boost Challenge**, mede ontwikkeld door De Haagse Hogeschool, brengt stakeholders – inclusief jongeren zelf – samen om dit te veranderen. De Food Boost Challenge is participatief actieonderzoek en volgt vijf fases: situatie-analyse, ideevorming, co-creatie, prototypebeleving en implementatie. Inmiddels loopt de derde landelijke editie. Mbo-, hbo- en wo-studenten onderzoeken oplossingen en testen prototypes bij jongeren. In co-creatie met externe partners (onderwijs, overheid, NGO's, industrie) ontstaan innovaties op het gebied van technologie, marktkanalen, productontwikkeling en een gezonde eetomgeving. Sinds 2021 leidde dit tot 45 concepten en 30 prototypes, waarvan twee verder worden ontwikkeld in pilots. Ook op Curaçao wordt de Food Boost Challenge aanpak toegepast voor het bevorderen van de leefstijl van jongeren. Naast impact op eetgedrag en voedselomgeving biedt de aanpak voor alle partijen extra voordelen zoals netwerkuitbreiding, persoonlijke groei en versterking van samenwerking.

- **PD project: Haaglandse beweegzorg, een soepele reis!** Hoe kunnen stakeholders die betrokken zijn bij de beweegreis van revalidanten hun aanpak veranderen om mensen in de regio Haaglanden na een intensief revalidatietraject bij Basalt optimaal te ondersteunen?

- Een van de opbrengsten van het **SIA Raak project 'Start(V)aardig'** (een consortium van meerdere hogescholen waarbij de HHs penvoerder is geweest), is dat we een LLO module voor het Jonge Kind in beweging hebben ontwikkelt. Het doel van deze module is om professionals in het werkveld (docenten LO, groepsleerkrachten in het PO, buurtsportcoaches) helpen bij het verzorgen van kwalitatief nog betere lessen bewegingsonderwijs voor kleuters (groep 1 en 2). Vanaf september leren professionals tijdens 6 bijeenkomsten meer te weten te komen over thema's als *samen* bewegen, *leren* bewegen, *betrokken* bewegen, *bewegen in verschillende contexten*.

- **Become GLOCAL Bootcamp** van lectoraat Global Learning. In 2024 and 2025, six Chilean, Colombian, Spanish and Dutch universities joined forces with local industries across their regions in the BecomeGLOCAL project. In this project, we aim to equip students, academics AND professionals with skills and mindsets they need to thrive in the glocal (local and global) workplace through the development of joint employability courses.

On 3 July, academics from all six universities and industry partners representing employers in all regions gathered for a co-creation bootcamp. After an inspiring opening by glocal entrepreneur Jhonatan Bringas, we embarked on an intensive, facilitated co-design session, in which teams (5 academics, 2 industry partners, 2 students) developed concrete proposals under high time pressure.

<https://becomeglocal.com>

B. Functiehuis

Zijn er dit jaar activiteiten gedaan voor de doorontwikkeling van het onderzoeksfunctiehuis en wat zijn dat voor activiteiten? Denk bijvoorbeeld aan activiteiten zoals: functie omschrijvingen aanscherpen, bieden van steun voor professionele ontwikkeling van een onderzoeker, meer functies of posities bieden op onderzoek, carrièreperspectieven bieden voor een onderzoeker binnen de instelling etc.

Als toevoeging op het functiehuis is eind 2024 een functiereeks voor onderzoekers opgesteld in samenwerking met functiewaarderingsspecialist Leeuwendaal. Deze functiereeks betreft onderzoeksfuncties in de salarisschalen

10 t/m 13 conform cao-hbo. Na toekomstige besluitvorming en implementatie vormt de functiereeks onderzoek met de reeds bestaande functiereeks voor lectoren het loopbaanpad op gebied van onderzoek binnen De Haagse. De functiereeks voor lectoren is eind 2024 inhoudelijk geactualiseerd, welke na besluitvorming in 2025 zal worden toegepast.

C. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Welke activiteiten zijn dit jaar ondernomen voor het stimuleren van diversiteit en inclusie van het onderzoekspersoneel, denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een Gender Equality Plan of het instellen van plan voor kansengelijkheid etc. Het CvB van De Haagse Hogeschool heeft in 2022 een Gender Equality Plan (GEP) vastgesteld. Dit plan is terug te vinden op onze website: [Gendergelijkheidsplan \(dehaagsehogeschool.nl\)](#). In het GEP is een specifieke paragraaf opgenomen over diversiteit en inclusie binnen onderzoek. Onze lector Inclusive Education heeft meegeschreven aan het plan. Daarnaast is ‘Een inclusieve community’ 1 van de 4 strategische thema’s in ons instellingsplan. De Haagse zet zich in op het bevorderen van een inclusief leer- en werkklimaat voor haar medewerkers en studenten. Belangrijke inspanningen op dit thema in 2024 waren het houden van inclusiesessies ter bevordering van een inclusieve werk- en leeromgeving. Verder is ook een intern D&I-netwerk (vertegenwoordigers van personeel, onderwijs en onderzoek) opgericht. Dit netwerk biedt medewerkers onder andere een safe space om ervaringen uit te wisselen. Het informeert over de ondersteuning die de hogeschool kan bieden. Andere mijlpalen zijn het vaststellen van beleid om rekening te houden met bijzondere, religieuze en culturele dagen bij het plannen van toetsen, dialoogsessies over maatschappelijke gebeurtenissen en deelname aan de monitor sociale veiligheid. Deze initiatieven dragen bij aan het creëren van een inclusieve hogeschool voor verschillende communities waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

2.4.1 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

U kunt kiezen welke indicatoren voor uw instelling relevant zijn. Wij willen u wel vragen om te proberen om zo volledig mogelijk te zijn en de genoemde definities van onderstaande indicatoren nauw te volgen.

- a) **Professionaliseringsactiviteiten personeel.** Welke activiteiten zijn ondernomen om het onderzoekspersoneel te professionaliseren (zoals trainingen)?

Het CTL ontsluit en ontwikkelt activiteiten samen met lectoraten en andere partners. Voor pre-PhD onderzoekers, startende en senior docent-onderzoekers, lectoren en projectleiders zijn leerarrangementen beschikbaar binnen en buiten de hogeschool. Daarbij is er ook ruimte voor maatwerk en individueel advies. Als standaard aanbod zijn er leergangen, leernetwerken en trainingen. Afgelopen jaar is onder andere ingezet op:

- **Leergang ‘Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek’.** Deze leergang is gericht op senior onderzoekers met een ‘inverdienopdracht’, o.a. om subsidies te realiseren. De leergang bestaat uit vijf modules die de onderzoekscyclus volgen: projectvoorstel,

strategische netwerkvorming, vraagarticulatie en doorwerking, onderzoeksplan en projectleiderschap. De leergang wordt jaarlijks uitgevoerd in een samenwerkingsverband met 14 hogescholen en Regieorgaan SIA.

- **Leergang ‘Co-creëren, ontwerpen en financieren van praktijkgericht onderzoek’.** Het CTL heeft samen met de Funding Support Office en lectoren een *light* en *incompany* variant ontwikkeld van bovengenoemde leergang. Tijdens de leergang professionaliseren (docent-) onderzoekers zich in het opzetten van subsidieaanvragen waarin alle elementen van het in co-creatie ontwerpen, plannen, financieren en uitvoeren van praktijkgerichte onderzoekprojecten aan bod komen. Na het volgen van deze leergang heeft de deelnemer: 1) inzicht in de te nemen stappen om zelfstandig een succesvolle subsidieaanvraag te doen, 2) inzicht in het ecosysteem rondom het eigen project en 3) zicht op de impact en doorwerking van het eigen project.
- **PhD netwerk.** Dit is een leernetwerk voor medewerkers die zich oriënteren, voorbereiden of al enige tijd actief zijn in een PhD traject.
- **Masterclass ‘Rules & Regulations for Researchers’.** In deze masterclass maken deelnemers in 90 minuten een tour langs de nieuwe wet- en regelgeving die voor het ontwerpen, data verzamelen, analyseren en rapporteren van onderzoek belangrijk is. Denk aan auteursrecht, privacy AVG, open acces, BKO voor praktijkgericht onderzoek en de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.
- **Training ‘Communiceren over je onderzoek’.** Deze training geeft (docent-) onderzoekers handvatten om de communicatie rondom het eigen onderzoek op een gestructureerde manier aan te pakken. Er wordt ingezoomd op hoe je als (docent-) onderzoeker de juiste mensen bereikt en betreft en daarmee doorwerking en impact kunt realiseren.
- **Training ‘Presenteren en pitch je onderzoek in het Engels’.** Tijdens deze training leert een deelnemer hoe het eigen onderzoek in het Engels in één minuut gepitcht kan worden en hoe een overtuigende presentatie over het onderzoek voor internationaal publiek kan worden gehouden. Het Taalcentrum-VU is de trainingspartner voor deze training.

- b) **Wat heeft uw instelling gedaan aan Open Science activiteiten**, zoals: deelname aan Publinova, aandeel open access in de publicaties (of andere producten van onderzoek), aandeel datasets die volgens de FAIR principes toegankelijk zijn, ontwikkeling publicatiebeleid of andere vormen van open science?

De Haagse hogeschool heeft verschillende initiatieven ondernomen om Open Science te bevorderen en toegankelijker te maken. Een belangrijk onderdeel hiervan is het faciliteren van Open Access publiceren. Dit wordt gerealiseerd door het proces van het vaststellen van auteursrechten te ondersteunen, en publicaties beschikbaar te stellen via platforms zoals de HBO Kennisbank en Publinova. Daarnaast moedigt de hogeschool onderzoekers aan om hun onderzoeksdata, code en software te delen. Dit gebeurt onder andere door het aanbieden van begeleiding door datastewards, die gesprekken voeren over Research Data Management.

In het kader van het delen van onderzoeksdata heeft De Haagse hogeschool een pilot uitgevoerd voor het deponeren van data in DANS, gefinancierd door zowel NWO (indirect) als SURF (direct). Deze pilot

heeft geresulteerd in een gestroomlijnd proces voor het deponeren van data en een formele overeenkomst met DANS.
Om draagvlak bij onderzoekers te creëren en hen verder te ondersteunen in hun Open Science activiteiten, organiseert de Haagse hogeschool trainingen en workshops over diverse aspecten van Open Science. De bibliotheek speelt hierbij een centrale rol door het aanbieden van *libguides* en advies over Open Access, FAIR data en andere relevante onderwerpen. De Bibliotheek biedt e-learningen aan voor onderzoekers, gericht op belangrijke aspecten van Open Science, zoals Open Access en Research Data Management, inclusief het delen van onderzoeksdata volgens de FAIR-principes.

- c) **Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem.** Geef aan of uw instelling een onderzoeksinformatiesysteem heeft waarmee op een centrale plek en op een eenduidige manier onderzoeksinformatie wordt vastgelegd en beschikbaar gemaakt (ja/ nee).
De Haagse heeft geen onderzoekinformatiesysteem. Om de onderzoekoutput (publicaties, onderwijsmateriaal, etc.) vast te leggen wordt SharePoint gebruikt. Wel is aangehaakt bij de landelijke ontwikkeling van SURF rondom MORIS.
- d) **Aanwezigheid datamanagementsystemen.** Geef aan of uw instelling een datamanagementsysteem heeft (ja/ nee).
De Haagse Hogeschool werkt met Research Drive – een veilige dataopslag tijdens een onderzoeksproject. Ook is al eerder de infrastructuur voor research data management (RDM) volledig in positie gebracht. De hogeschool voldoet daarmee aan de verplichtingen vanuit de Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en de vereisten van subsidieverstrekkers van onderzoeksgelden. Daarnaast zijn er ‘research datastewards’ actief bij de hogeschoolbibliotheek voor de inbedding en professionalisering van de omgang met onderzoeksdata. Datastewards ondersteunen onderzoekers onder meer bij het schrijven van research data management-plannen en het gebruik van de Research Drive.
- e) **Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming.** Wat heeft uw instelling dit jaar gedaan om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek binnen uw instelling te bevorderen? Of onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming.
De Haagse Hogeschool kent een deelraad van de medezeggenschap voor CoE's, bestaande uit drie leden. Deze raad heeft een formele rol in het beoordelen en vaststellen van de jaarplannen van alle CoE's. Daarnaast is gesproken over het inrichten van een vaste zetel vanuit het onderzoeksdomein in de centrale medezeggenschap (hogeschoolraad). Tot op heden is dit nog niet tot stand gekomen.
In de uitvoering van de kennisagenda en de totstandkoming van het lectoraatsportfolio heeft de medezeggenschap een beperkte rol. In 2024 zijn er een tweetal sessies georganiseerd over de governance van onderzoek op de HHs. Deze sessies zijn goed bezocht door onderzoekers, docenten, lectoren en medewerkers van diensten.

242 Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Als u nog andere onderdelen in het bestuursverslag wil verwerken die passen bij het bestedingsdoel ‘kwalitatieve versterking en verduurzaming’ is er uiteraard ruimte om het format uit te breiden met onderdelen die voor de eigen instelling relevant zijn of waar u trots op bent.

Bijlagen

Bijlage 1 Bestedingsdoelen

A. Integratie in het kennisecosysteem Onder dit bestedingsdoel kunnen de extra middelen <i>bijvoorbeeld</i> worden ingezet voor: - Opzetten of onderhouden samenwerkingsarrangementen als Centres of Expertise, living labs en fieldlabs; - netwerk- en consortiumvorming en verbinding en afstemming met andere partijen in het kennis- en innovatie-ecosysteem (onder andere bedrijfsleven, publieke instellingen, universiteiten en TO2); - ontplooien van onderzoeksactiviteiten, inclusief consortiumvorming en doorwerking etc.
B. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding Onder dit bestedingsdoel kunnen bijvoorbeeld de extra middelen <i>bijvoorbeeld</i> worden ingezet voor: - loon voor onderzoekspersoneel; - voor zover van toepassing de opleiding en begeleiding van het onderzoekspersoneel; - overige kosten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen functioneren van een onderzoeker zoals materiële zaken, generieke overhead die nodig zijn voor het doen van onderzoek, verzekeringskosten en deelname aan bijeenkomsten etc.
C. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding Onder dit bestedingsdoel kunnen de extra middelen <i>bijvoorbeeld</i> worden ingezet voor: - het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek (inclusief peer review en het ontwikkelen en uitvoeren van training voor hbo-personeel op alle aspecten rond onderzoek en verantwoorde onderzoeksbeoefening); - het ontwikkelen en onderhouden van het functiehuis voor praktijkgericht onderzoek (met aandacht voor erkennen en waarderen en voor diversiteit en inclusie), bijvoorbeeld ontwikkeling Professional Doctorate; - Open science activiteiten, zoals Publinova, opzetten van (data) infrastructuur voor het verantwoord doen van onderzoek (onder andere (zorgplicht) wetenschappelijke integriteit etc.

Bijlage 2 Toelichting op geldstromen

1^e geldstroom	Middelen voor onderzoek die in enig jaar besteed zijn vanuit de reguliere bekostiging (<i>lump sum</i> OCW). Afhankelijk van het door de hogeschool opgestelde onderzoeksbeleid kan het bedrag kan afwijken van het O&O deel in de lumpsum.
2^e geldstroom	Middelen voor onderzoek die in dit jaar door zelfstandige publieke organisaties (bv. NWO, Regieorgaan SIA, ZonMW) zijn uitgekeerd en zijn verworven in nationale/internationale competitie. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject maar de middelen die in dit jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortium-budget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.
3^e geldstroom	Middelen voor onderzoek die in dit jaar zijn uitgekeerd op basis van een contract met een opdrachtgever voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject maar de middelen die in dit jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortium-budget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.
Overige middelen	Middelen voor onderzoek die in enig jaar zijn uitgekeerd en die niet vallen onder de hiervoor genoemde categorieën. Indien relevant dan gaarne deze middelen kort specificeren in de toelichting.

Bijlage 3 Toelichting op personeel

Algemeen	- De personele inzet m.b.t het onderzoek heeft betrekking op alle onderzoeksactiviteiten die deel uitmaken van de onderzoekslijnen, onderzoeksprogramma's en onderzoeksprojecten waarbij direct of indirect een of meer lectoren betrokken zijn. - De personele inzet m.b.t het onderzoek heeft betrekking op het personeel dat een vast of tijdelijk dienstverband heeft bij de hogeschool en eventueel de daaraan gelieerde rechtspersonen. Daarnaast heeft de personele inzet betrekking op gedetacheerde medewerkers vanuit externe organisaties die betrokken zijn bij de uitvoering van het onderzoek. Bovendien heeft de personele inzet betrekking op medewerkers die op declaratiebasis hun medewerking verlenen aan de uitvoering van het onderzoek. - Een medewerker die onderzoek verricht bij meer dan één hogeschool mag in absolute zin bij al deze hogescholen worden opgevoerd; zijn of haar fte's dienen echter naar realiteit over de hogescholen te worden verdeeld. - De vier categorieën medewerkers sluiten elkaar uit.
Lectoren	Het aantal lectoren dat als zodanig een vaste of tijdelijke aanstelling heeft bij de hogeschool als ook de lectoren die via detachering of op declaratiebasis werkzaamheden verricht bij de hogeschool. Associate lectoren of vergelijkbare functies worden geteld bij de categorie docenten en andere onderzoekers. De fte's hebben zowel betrekking op de totale aanstelling bij de hogeschool en kunnen dus betrekking hebben op onderzoekstaken, onderwijstaken en overige taken.
Docenten en onderzoekers	Alle medewerkers die geen lector zijn maar wel inhoudelijke onderzoeksactiviteiten verrichten die onderdeel uitmaken van een onderzoeksprogramma of -project, waarbij een of meer lectoren zijn betrokken. Promovendi worden hier niet geteld maar dienen ondergebracht te worden bij de categorie 'Promovendi'. Bij het aantal fte's alleen de fte's tellen voor zover deze betrekking hebben op de uitvoering van de onderzoekstaken (en dus niet de eventuele onderwijstaken).
Promovendi	Het aantal promovendi dat promotieonderzoek uitvoert dat gelieerd is aan de onderzoekslijnen, onderzoeksprogramma's en onderzoeksprojecten van de hogeschool. Bij het aantal fte's alleen de fte's tellen voor zover deze betrekking hebben op de uitvoering van het promotieonderzoek (en dus niet op de eventuele onderwijstaken).
Professional Doctorate	Een PD-kandidaat is een deelnemer aan een individueel onderzoeks- en leertraject binnen een professional doctorate programma aan een hogeschool.
Post doc	Een hbo post-doc is een werknemer aan een hogeschool met een afgeronde doctoraatsopleiding die op basis van een tijdelijke aanstelling werkt aan een op voorhand opgesteld onderzoeksplan. Een hbo-postdoc besteedt de helft van zijn of haar tijd aan het geven van onderwijs en de andere helft aan het doen van onderzoek om zo de verbinding tussen onderwijs en onderzoek van de hogeschool te versterken.
Ondersteuning	Alle medewerkers die ondersteunende werkzaamheden verrichten voor de uitvoering van het onderzoek (secretarieel/administratief/organisatorisch) maar niet als lector, (docent)onderzoeker of promovendus.

Bijlage 8 Verkiezingen medezeggenschap 2024

Feiten Verkiezingen	2024		2023	
	Student	Personeel	Student	Personeel
Aantal vacante zetels medezeggenschapsraden	94	94	120	131
Aantal kandidaten	171	86	220	118
Aantal kiesdistricten	57	64	55	62
Aantal districten met vacante zetels	48	49	52	59
Aantal districten met verkiezingen	21	11	29	12
Aantal districten met geen verkiezingen	36	53	26	50

Stemcijfers	Totaal		2024		2023	
	2023	2022	Student	Personeel	Student	Personeel
Aantal kiesgerechtigden	35.444	54.844	33.299	2.145	52.314	2.530
Aantal uitgebrachte stemmen	3.005	4.160	2.045	960	2.920	1.240
Opkomstpercentage	8,5%	7,6%	6,1%	44,8%	5,6%	49,0%

Faculteit BFM								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	0	0	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	1	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Accountancy	3	3	3	2	3	2	3	1
Commerciële Economie + Ad Online Marketing	3	3	3	3	3	1	0	2
Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	3	2	3	3	0	0
International Business	4	4	2	1	4	4	0	0
Ondernemerschap & Retail Management	3	3	2	1	3	3	0	3
Masters BFM*	3	3					0	1

*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Faculteit BRV								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	0	0	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	5	4	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bestuurskunde / Overheidsmanagement	2	2	1	2	2	0	0	2
- Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	2	2	1	1	2	1	0	1
- English Stream: IPPL	1	1	1	0	1	1	0	0
HBO-Rechten:								
- HBO-Rechten	2	2	1	1	2	2	0	0
- English Stream: Law	2	2	2	1	2	2	0	0
Integrale Veiligheidskunde								
- Integrale Veiligheidskunde	2	2	1	1	2	1	0	1
- English Stream: SSMS	2	2	0	2	2	0	0	2

Faculteit GVS								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	1	0	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	5	6	5	6	1	0
Opleidingscommissies:								
Huidtherapie	3	3	1	1	3	3	0	0
Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding								
HALO	2	2	1	1	2	2	0	0
PABO/HALO variant	1	1	1	1	0	1	1	0
Mens en Techniek	3	3	3	0	0	3	3	0
Opleiding tot Verpleegkunde	3	3	2	3	0	3	3	0
Sportkunde								
Sportkunde	1	1	1	1	1	1	0	0
English Stream: ISPM	1	1	1	0	1	1	0	0
Voeding en Diëtetiek	3	3	1	1	2	3	1	0

Faculteit ITD								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	0	0	0
Faculteitsraad	6	6	2	4	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Applied Data Science & Artificial Intelligence	3	3	2	2	3	1	0	2
Communication and Multimedia Design	3	3	2	3	3	3	0	0
HBO-ICT	4	4	1	3	4	2	0	2
Masters ITD*	2	2					0	0

*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Faculteit M&O								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	0	0	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	0	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bedrijfskunde	3	3	2	0	2	3	1	0
Communicatie	3	3	3	2	3	3	0	0
European Studies	4	4	2	2	4	4	0	0
Facility Management + Ad Facility	3	3	2	0	3	3	0	0
Management								
Human Resource Management	3	3	1	3	1	2	2	1
Master Organisatiecoaching*	2	2					1	1
Master International Communication Management*	2	2					2	2
Master Integrale Bedrijfsvoering*	2	2					0	1

*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Faculteit SWE								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	0	0	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	6	2	4	5	2	1
Opleidingscommissies:								
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs								
PABO	2	2	1	1	2	2	0	0
PABO/HALO variant	1	1	1	1	1	1	0	0
Pedagogiek	3	3	1	2	3	2	2	1
Social Work	4	4	2	2	2	3	2	1

Faculteit TIS								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	0	0	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	2	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bouwkunde	3	3	3	2	1	3	2	0
Process and Food Technology	3	3	1	2	3	1	1	2
Civiele Techniek	3	3	3	2	2	2	1	1
Elektrotechniek	3	3	3	1	0	2	3	1
Industrieel Product Ontwerpen								
Industrieel Product Ontwerpen	2	2	2	2	2	1	0	1
English Stream: IDE	1	1	1	1	1	1	0	0
Mechatronica	3	3	3	3	3	3	0	0
Ruimtelijke Ontwikkeling	3	3	2	1	3	2	0	1
Technische Bedrijfskunde	3	3	2	1	3	2	0	1
Technische Natuurkunde	3	3	2	2	3	3	0	0
Toegepaste Wiskunde	3	3	2	1	3	3	0	0
Werktuigbouwkunde	3	3	1	3	3	0	0	3
Master Next Level Engineering*	2						2	2

*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Centrale Diensten				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel		Personeel	
Hogeschoolraad	3		2	
				3
				0

Dienstenraad				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel		Personeel	
Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C)	1		1	
Dienst Bestuurszaken (BZ)	1		1	
Dienst Facilitaire Zaken & IT (FZ&IT)	2		2	
Dienst Human Resource Management (HRM)	1		1	
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (OK&C)	2		0	
				2
				0

Kenniscentraraad				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel		Personeel	
Kenniscentraraad	3		2	
				3
				0

Bijlage 9

Reflectie Kwaliteitsafspraken medezeggenschap

Reflectieverslag Hogeschoolraad Besteding Kwaliteitsafspraken 2019-2024 De Haagse Hogeschool
6-5-2025

Dit reflectieverslag biedt een beknopte terugblik op de besteding van de kwaliteitsgelden (studievoorschotmiddelen) binnen De Haagse Hogeschool gedurende de periode 2019-2024. Samenvattend is de conclusie dat de besteding van de middelen heeft bijgedragen aan kwaliteitsverbetering binnen de hogeschool, al lijkt het succes en enthousiasme over de (inzet van) de middelen tussen faculteiten en opleidingen erg te verschillen. Diverse stakeholders, waaronder de hogeschoolraad, faculteitsraden en opleidingscommissies, zijn betrokken geweest bij de planvorming rondom de inzet van de middelen. Kritische geluiden zijn er ook. Bijvoorbeeld over de samenhang tussen activiteiten, over de aansluiting op bestaande (opleidings)plannen, over werkdrukverhoging, over monitoring en beoordeling van de resultaten van de activiteiten en daarnaast over de mate waarin initiatieven na 2024 duurzaam geborgd kunnen worden.

Achtergrond en context

De kwaliteitsafspraken vinden hun oorsprong in het afschaffen van de basisbeurs in 2015, waarbij de vrijgekomen middelen zijn ingezet voor kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs. Het door De Haagse Hogeschool ingediende plan werd initieel in 2020 als onvoldoende beoordeeld door de NVAO, maar in 2021 is dit rechtgetrokken en goedgekeurd. Dit illustreert de leercurve die de hogeschool heeft doorgemaakt in het implementeren en monitoren van de kwaliteitsafspraken. De medezeggenschap heeft gedurende het gehele traject een controlerende en adviserende rol vervuld, wat aansluit bij de vereisten die het ministerie van OCW heeft gesteld.

Besteding binnen thematische kaders

De kwaliteitsmiddelen zijn besteed binnen de zes landelijk vastgestelde thema’s, waarbij De Haagse Hogeschool eigen accenten heeft gelegd. De middelen zijn zowel voor hogeschool brede initiatieven als faculteit specifieke projecten ingezet. Over het algemeen is het medezeggenschapsproces op centraal niveau beter verlopen dan het traject binnen de faculteitsdeelraden.

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

Binnen dit thema is geïnvesteerd in verkleining van werkgroepen en intensivering van begeleiding binnen het onderwijs. De faculteiten hebben hierbij verschillende accenten gelegd. Het algemene beeld is dat het merendeel van de voornemens is gerealiseerd. Bij enkele faculteiten is volledige realisatie niet bereikt, voornamelijk door uitdagingen in de personeelswerving. Kritiekpunt in de planvorming van dit thema was niet zozeer de betrokkenheid van medezeggenschap, maar wel het actief laten participeren van onderwijsteams en faculteitsbureaus bij het maken van de plannen. Hierdoor is het draagvlak en de draagkracht bij uitvoering van de plannen niet altijd optimaal geweest.

2. Meer en betere begeleiding van studenten

De middelen zijn ingezet voor het versterken van studieloopbaanbegeleiding en het aanstellen van studentpsychologen en -decanen, onder andere voor counseling en psychologische ondersteuning. Dit heeft bijgedragen aan betere ondersteuning van studenten, specifiek tijdens de Covid-periode was deze zeer waardevol. Faculteiten hebben daarnaast geïnvesteerd in programma's en diensten die passen binnen hun eigen context. De medezeggenschap heeft hierbij meegedacht over de praktische invulling.

3. Studiesucces

De investeringen in studiesucces hebben geleid tot een verbetering van de doorstroomcijfers en studierendementen, met bijzondere aandacht voor specifieke doelgroepen zoals eerstegeneratiestudenten en studenten met een migratieachtergrond. De aanpak is bewust gedifferentieerd per faculteit om recht te doen aan de verschillende studentpopulaties en behoeften vanuit verschillende opleidingen.

4. Onderwijsdifferentiatie

Er is geïnvesteerd in het verbreden van het onderwijsaanbod, waaronder minoren, honoursprogramma's en internationale trajecten. Dit heeft studenten meer keuzemogelijkheden geboden om het onderwijs op hun behoeften af te stemmen. De medezeggenschap heeft meegedacht over de ontwikkeling van nieuwe onderwijsvormen.

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

De investeringen in onderwijsfaciliteiten hebben bijgedragen aan modernisering van leeromgevingen, met specifieke aandacht voor digitalisering en flexibilisering. De coronaperiode heeft hierbij als versneller gefunctioneerd, waarbij met name in digitale infrastructuur is geïnvesteerd. De hogeschoolraad heeft erop toegezien dat deze investeringen daadwerkelijk ten goede kwamen aan het primaire onderwijsproces.

6. Verdere professionalisering van docenten

De professionalisering van docenten is zowel centraal als decentraal opgepakt, met focus op digitale didactiek, toetsing en feedback, en begeleiding van diverse studentgroepen. Of deze investeringen hebben bijgedragen aan verhoging van de onderwijskwaliteit en het innovatievermogen van docententeams is voor veel faculteitsraden en opleidingscommissies lastig te beoordelen.

Financiële verantwoording

De financiële verantwoording is verlopen via de reguliere planning & control-cyclus, waarbij de medezeggenschap primair ten tijde van planvorming en begroting betrokken is geweest. In de tweede helft van de periode is een verschuiving zichtbaar van tijdelijke projecten naar meer structurele inbedding in het reguliere onderwijs. Dit roept vragen op over de duurzame borging van de initiatieven na 2024.

Betrokkenheid medezeggenschap

De (decentrale) medezeggenschap heeft een rol gespeeld in alle fasen van de kwaliteitsafspraken, van planvorming tot monitoring en bijsturing, echter was deze rol soms te beperkt of in een te korte tijd vormgegeven. De hogeschoolraad heeft jaarlijks gereflecteerd op de voortgang en implementatie, en heeft constructief samengewerkt met faculteitsraden om een volledig beeld te krijgen van de decentrale besteding en impact.

Toekomstperspectief

De ervaringen met de kwaliteitsafspraken 2019-2024 geven ons waardevolle informatie voor toekomstige beleidskeuzes. De volgende punten geeft de HR bijzondere aandacht:

1. Het belang van het formuleren van heldere (meetbare) doelstellingen bij de start van initiatieven zoals de kwaliteitsgelden
2. De meerwaarde van een goede balans tussen centrale kaders en decentrale invulling
3. Het belang van continue betrokkenheid van de medezeggenschap, niet alleen bij instemming maar ook bij monitoring en aanscherping van beleid
4. De uitdaging van verduurzaming: hoe kunnen tijdelijke middelen leiden tot structurele kwaliteitsverbetering? Hoe voorkomen we dat verbeteringen teniet worden gedaan, nu de hogeschool in een periode van financiële krimp is beland?
5. De noodzaak van een nauwe koppeling tussen kwaliteitsafspraken en reguliere kwaliteitszorg

Conclusie

De besteding van de studievoorschotmiddelen binnen De Haagse Hogeschool heeft bijgedragen aan verbetering van de onderwijskwaliteit, al is het voor betrokken medezeggenschapsraden vaak moeilijk geweest om te kunnen meten of de plannen de gewenste resultaten hebben gehad. De medezeggenschap heeft aan de planvorming een actieve bijdrage kunnen leveren, al lijkt dit op centraal niveau beter uit de verf gekomen dan op decentraal niveau.

Reflectie van de Hogeschoolraad op proces en invulling Studievoorschotmiddelen 2024

12 mei 2025

Het beeld dat de zeggenschap rond het proces en de verdeling van de Studievoorschotmiddelen heeft geschetst, wordt in algemene zin herkend door de medezeggenschap. De dialoog met verschillende medezeggenschapsorganen is constructief verlopen. Deelraden en opleidingscommissies zijn betrokken in het proces en van de uitgevoerde plannen is een overzicht gemaakt. Daarnaast zijn verschillende deelraden ook pro-actief op de hoogte gehouden van de besteding van de middelen gedurende het jaar, maar dit geldt niet voor elke faculteit in dezelfde mate.

De studievoorschotmiddelen hebben geleid tot extra tijd en aandacht voor de omschreven doelstellingen. Daarbij geven verschillende deelraden wel de kanttekening dat de exacte impact, bijvoorbeeld op extra capaciteit, niet altijd meetbaar of voelbaar was binnen teams.

In het proces zijn geen grote problemen geweest. Wel plaatsen verschillende medezeggenschapsraden kanttekeningen bij zowel het proces als de uitwerking daarvan op de werkvloer. De meest gehoorde hiervan zijn:

- 1. De betrokkenheid van deelraden is er geweest, maar betrokkenheid van onderwijsteams of faculteitsbureaus was geen vanzelfsprekendheid. Dit heeft invloed gehad op het draagvlak van de plannen en de (juiste) aansluiting van initiatieven op reeds aanwezige initiatieven.
- 2. Binnen de beschikbare urenplaatjes van medewerkers was het regelmatig lastig om ruimte te vinden voor de uitvoering van de plannen.
- 3. De beoogde doelen en effecten (zijn de initiatieven succesvol?) zijn en waren niet altijd duidelijk voor betrokken deelraden.
- 4. Medezeggenschap was betrokken bij de planvorming, maar stond vaak buiten spel bij de monitoring, evaluatie en bijsturing van plannen. Evaluatie van de uitkomsten wordt door verschillende deelraden als ondermaats beoordeeld.

Tenslotte de belangrijkste kanttekening: met het verdwijnen van de NPO gelden is de belangrijke vraag of er blijvende impact en kwaliteitsverbetering is geweest. Verschillende deelraden zijn hier niet van overtuigd, zeker gezien het huidige krimpender kader.



Bijlage 10 Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) heeft in het kalenderjaar 2024 **649** beroepschriften ontvangen. De Geschillenadviescommissie (GAC) ontving in het verslagjaar **49** bezwaarschriften. Vorig kalenderjaar (2023) zijn er respectievelijk 785 en 88 beroep- en bezwaarschriften ontvangen.

College van Beroep voor de Examens (CBE)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep aan:

• BSA	200
• Tentamens	128
• Cijfers beoordeling tentamens	183
• Stage afstuderen	63
• Maatregel	29
• Minoren	38
• Overig	6
• Commissie Toelating	2

Van de 649 ingediende beroepschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard, beroep niet tijdig aangevuld	68
• Student berust in besluit	35
• Ingetrokken door de student	164
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	245
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	38
• Beroep alsnog geschikt na zitting	2
• Beroep ongegrond verklaard	44
• Beroep gegrond verklaard	22
• Beroep niet ontvankelijk na zitting	11

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog 20 beroepschriften in behandeling.

Raad van State

In totaal 11 studenten zijn tegen een uitspraak van het College van Beroep voor de Examens in beroep gegaan bij de Raad van State (RvS).

De uitkomsten van deze zaken zijn als volgt:

Geschiedt	1
Gegronnd	1
Ongegrond	5
Niet ontvankelijk	1

Tijdens het opstellen van het jaarverslag in het kalenderjaar 2024 zijn er drie zaken nog in behandeling bij de Raad van State.

Geschillenadviescommissie (GAC)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten bezwaar aan:

• Collegegeld	13
• Commissie FOS	3
• Erasmusbeurs	4

• Inschrijving opleiding	13
• Momi	12
• Ordemaatregel	1
• Uitschrijving	0
• Stage	2
• Overig	1

Van de 49 ingediende bezwaarschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard, bezwaar niet tijdig aangevuld	5
• Student berust in besluit	1
• Ingetrokken door de student	5
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	12
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	4
• Bezwaar alsnog geschikt na zitting	3
• Bezwaar ongegrond verklaard	10
• Bezwaar gegrond verklaard	1
• Bezwaar niet ontvankelijk door GAC	0

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog 8 bezwaarschriften in behandeling.

Raad van State

In totaal 11 studenten zijn tegen een uitspraak van het College van Beroep voor de Examens in beroep gegaan bij de Raad van State (RvS).

De uitkomsten van deze zaken zijn als volgt:

Ongegrond	1
-----------	---

Tijdens het opstellen van het jaarverslag in het kalenderjaar 2024 is één zaak nog in behandeling bij de Raad van State.

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

De klachten van studenten worden door of namens de faculteitsdirecteur van de opleiding waaraan een student studeert, behandeld. Als een klacht gericht is tegen een faculteitsdirecteur, dan behandelt het College van Bestuur de klacht. De procedure voor de behandeling van klachten is in het studentenstatuut vastgelegd.

Studenten dienden in het verslagjaar 74 klachten in (in 2023 waren er 96 klachten ingediend). De klachten betroffen onder andere afstuderen en begeleiding, cijferinvoer, docent / examencommissie, tentamens en vertraging met afstuderen. Er zijn 10 zaken ingediend waarbij er een vaststellingsovereenkomst is afgesloten (dit kwam met name door slechte begeleiding en studievertraging).

Van de 96 klachten werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard	15
• Alsnog geschikt met vaststellingsovereenkomst	10
• Alsnog geschikt met de student	4
• Ingetrokken door de student	10
• Gegronnd verklaard	6
• Deels gegrond verklaard	7
• Ongegrond verklaard	17

Bij het opstellen van dit jaarverslag zijn er nog 5 klachten in behandeling.

Bijlage 11 Nevenfuncties leden CvB

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann – Voorzitter CvB	Drs. A. (Arend) Hardorff – lid CvB	J. (Hans) Nederlof RC – lid CvB
Bestuurslid Economic Board The Hague	Voorzitter Raad van Toezicht Het PON/Telos Brabant	Bestuurslid Studielink, Vereniging Hogescholen
Bestuurslid Programmabestuur Health Campus Den Haag	Lid (kern)adviescommissie Brabant C Fonds van de provincie Noord-Brabant	Lid adviescommissie Bekostiging en Digitalisering, Vereniging Hogescholen
Bestuurslid Stichting Draper Richards Kaplan Foundation	Lid Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen	Lid Informatiekamer OCW, namens Vereniging Hogescholen
Bestuurslid dCypher	Voorzitter bestuurlijk overleg IT Verband Zuid-Holland	Focusgroep Integrale Veiligheid, Vereniging Hogescholen
Lid Economic Board Zuid-Holland	Lid Economic Board Zoetermeer	Lid Stuurgroep toewijzing 2e tranche tijdelijke krimp gelden OCW, Vereniging Hogescholen
Vicevoorzitter Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs, Vereniging Hogescholen	Voorzitter Bestuursraad Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden	Lid adviesraad DUWO (onbezoldigd)
Voorzitter Raad van Toezicht Medical Delta	Lid Onderwijsregioberaad Haaglanden	Lid bestuurlijke denktank Digitale Transitie, SURF
Voorzitter Zuid-Hollandse Impact Alliantie		
Lid Commissie Goed Bestuur, Vereniging Hogescholen		
Bestuurslid Universities of Applied Sciences Netherlands (UAS NL)		

Bijlage 12 Gebruikte afkortingen

Akorting	Betekenis		
AC	Audit Commissie	M&O	Management & Organisatie (faculteit)
AD	associate degree	MT	Management Team
AI	Artificial Intelligence	NPO	Nationaal Programma Onderwijs
(G)AI	(Generatieve) Artificial Intelligence	NSE	Nationale Studenten Enquête
AOV	Arbeidsongeschiktheidsverzekering	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
AOW	Algemene Ouderdomswet	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
BA	Bacheloropleiding	OC	Opleidingscommissie
B&C	Bedrijfsvoering & Control (dienst)	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid	OER	Onderwijs- en examenregeling
BFM	Business, Finance & Marketing (faculteit)	OJP	onderwijsjaarplan
BHV	bedrijfs hulper lener	OK&C	Onderwijs, Kennis & Communicatie (dienst)
BKE	Basis Kwalificatie Examinering	OLP	Onderwijsleerplan
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek	OP	onderwijzend personeel
BRV	Bestuur, Recht & Veiligheid (faculteit)	OV	Openbaar Vervoer
(n)BSA	(negatief) Bindend Studie Advies	P&C-cyclus	planning- en controlcyclus
BZ	Bestuurszaken (dienst)	PD	Professional Doctorate
cao	collectieve arbeidsovereenkomst	PDCA	Plan Do Check Act
CarE	Caribbean Empowerment Network	PGO	Praktijkgericht Onderzoek
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs	PhD	Doctor of Philosophy
CGI	Criterium Gericht Interviews	PIL	personeel in loondienst
CISO	Chief Information Security Officer	PNIL	personeel niet in loondienst
CMT	Crisis Management Team	R6	de zes grote Randstad-hogescholen
COIL	Collaborative Online International Learning	RAP	Regionaal Ambitie Plan
CPI	Consumentenprijsindex	RDM	Register Digital Marketing
CTL	Center for Teaching and Learning	RI&E	Risico-Inventarisatie en -Evaluatie
CvB	College van Bestuur	RvT	Raad van Toezicht
D&I	Diversiteit & Inclusie	SDG	Sustainable Development Goals
DAM	Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen	SEA	Strategic Education Alliance
DANS	Data Archiving and Networked Services	SIA	Stichting Innovatie Alliantie
DB	Dagelijks Bestuur	SKE	Senior Kwalificatie Examinering
DCC-PO	Digital Competence Center Praktijkgericht Onderzoek	SOM	Studeren Op Maat
DI	Duurzame Inzetbaarheid	SPOC	Single Point of Contact
DMP	datamanagement plan	SVM	Studievoorschotmiddelen
DPIA	Data Protection Impact Assessment	SWE	Sociaal Werk & Educatie (faculteit)
DT	Deeltijdopleiding	TIS	Technologie, Innovatie en & Samenleving (faculteit)
DU	Duale opleiding	TNO	Toets Nieuwe Opleiding
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs	UASNL	Universities of Applied Sciences Netherlands
EAC	Ethische Adviescommissie	VH	Vereniging Hogescholen
EAIE	European Association of International Education	VIS	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten
eNPS	employee Net Promoter Score	VN	Verenigde Naties
ER	exception reporting	VPOO	Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen
ERD	Eigen Risico Dragerschap	VT	Voltijdopleiding
FG	Functionaris Gegevensbescherming	WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten	WIB	Wet internationalisering in balans
fte	fulltime eenheden	WNT	Wet Normering Topinkomens
FZ&IT	Facilitaire Zaken & IT (dienst)	WW	Werkloosheidswet
GO	Georganiseerd Overleg	ZHIA	Zuid-Hollandse Impact Alliantie
GSCb	Global Strategy &Community Hub	ZW	Ziektewet
GVS	Gezondheid, Voeding & Sport (faculteit)		
hbo	hoger beroepsonderwijs	Faculteit BFM	Business, Finance & Marketing
HCTL	The Hague Centre of Teaching and Learning	Faculteit BRV	Bestuur, Recht & Veiligheid
HR	Hogeschoolraad	Faculteit GVS	Gezondheid, Voeding & Sport
HRM	Human Resource Management (Dienst)	Faculteit ITD	IT & Design
ISO	Information Security Officer	Faculteit M&O	Management & Organisatie
ITD	IT & Design (faculteit)	Faculteit SWE	Sociaal Werk & Educatie
KC	kenniscentrum	Faculteit TIS	Technologie, Innovatie en & Samenleving
KPI's	kritische prestatie indicatoren		
LLO	Leven Lang Ontwikkelen	Dienst B&C	Bedrijfsvoering & Control
LOB-cv	Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB) cv (curriculum vitae)	Dienst BZ	Bestuurszaken
M&AV	Meld & Adviespunt Veiligheid	Dienst FZ&IT	Facilitaire Zaken & IT
Ma	Masteropleiding	Dienst HRM	Human Resource Management
mbo	middelbaar beroepsonderwijs	Dienst OK&C	Onderwijs, Kennis & Communicatie
MD	Management Development		

Bijlage 13 HRM

De kern van de docentprofessionalisering binnen HRM bestaat uit een aantal programma’s dat The Hague Center for Teaching & Learning (hierna HCTL) aan docenten aanbiedt. Het betreft vooral gecertificeerde opleidingen, gericht op docentkwalificaties op verschillende niveaus. In het jaar 2024 hebben examencommissies regelgeving aangescherpt om de toetsdeskundigheid van examinatoren te borgen. De gecertificeerde trainingen van HCTL zijn de standaard voor docentprofessionalisering binnen de Hogeschool. Voor leden van de examencommissie is naast de certificering voor de Leergang Examencommissie ook de Senior Kwalificatie Examinering verplicht. Het certificaat criterium gericht interview (als toetsvorm) wordt door steeds meer opleidingen als vereist gesteld. Naast de ontwikkelingen op toetsing en beoordeling, heeft het HCTL ook de BDB herijkt in 2024 en neemt het aantal maatwerkvraagstukken toe.

Basis Kwalificatie Examinering (BKE)

Per studiejaar 2024 -2025 is het uitgangspunt dat alle examencommissies van bachelor- en Ad-opleidingen binnen de hogeschool de geherformuleerde centrale aanwijsregels voor examinatoren opvolgen en daarmee de aanduiding examiner A/B of C volgen. Er is daardoor meer vraag naar certificerende trainingen (CGI, beoordelen beroepsproducten en BKE). In totaal hebben 84 medewerkers het BKE-certificaat behaald.

KPI
Eind 2024 beschikte 84,4% van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) over de Basis Kwalificatie Examinering (BKE). Eind 2023 beschikte 79 procent van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) over de Basis Kwalificatie Examinering (BKE). Dit is een stijging van 4,5%. Hiermee is het KPI van 80% behaald.

Criterium gericht interview
In 2024 behaalden 51 docenten hun certificaat voor de basiskwalificatie Criterium gerichte interviews (CGI). In 2023 waren dit er 18. Er participeerden meer docenten (150 +) in de training. De vraag vanuit de organisatie naar een CGI-training en het behalen van dit certificaat neemt toe. In 2024 heeft het HCTL ook 2 open inschrijvingen aangeboden. Ook in 2025 zullen we deze open inschrijvingen programmeren.

Training Beoordelen Beroepsproducten (BB)

In 2024 behaalden 25 docenten in een maatwerktraining op het gebied van het beoordelen van beroepsproducten (BB) een certificaat (was niet overal gewenst, dus het aantal deelnemers lag hoger). In 2024 heeft deze training ook in het Engels plaatsgevonden. We zien dat veel externe medewerkers, die als beoordelaar gekoppeld zijn aan een opleiding, deze training volgen.

Basis Didactische bekwaamheid (BDB)

In december 2023 is gestart met de herijking van het BDB-programma. Het vorige programma dateerde uit 2023. De nieuwe BDB is vormgegeven door docentopleiders van het HCTL en docentopleiders van verschillende opleidingen uit de Haagse Hogeschool. Het programma heeft een programmatische opzet waarbij formatief handelen centraal staat. Dit in lijn met de laatste onderwijsontwikkelingen in het hoger onderwijs en in lijn met de onderwijsvisie en instellingsplan ‘Onderzoekend Leren met Impact’ (2023-2028). In september 2024 zijn de eerste 3 groepen gestart, waarvan 1 Engelstalige groep; FCDC (Foundation Course Didactic Competence). In 2024 hebben 112 medewerkers hun BDB-programma certificaat behaald.
Als gevolg van de herijking van de BDB is er sinds september 2024 een overgangsregeling van kracht, voor docenten die voor februari 2024 (einde zomer 2024) de BDB gestart zijn aan de BDB, maar deze tot op heden nog niet afgerond hebben. De overgangsregeling is geldig tot 1 oktober 2026. Na deze periode zullen docenten die hun BDB nog niet hebben afgerond, als onderdeel van de overgangsregeling, de BDB in de nieuwe vorm moeten afronden.

Eerder verworven competenties (EVC) en Reflectieve praktijkopdracht (RPO)

In 2024 heeft er een pilot gedraaid bij de Pabo om mensen met een onderwijskundige achtergrond een traject van EVC te laten doorlopen. Op basis van deze pilot zijn er 2 routes opgezet, voor docenten met een onderwijsachtergrond. Deelnemers kunnen via de Certificeringscommissie een verzoek indienen voor het traject van de RPO. In 2024 hebben 24 docenten deze RPO afgerond en daarmee een vrijstelling verkregen voor de BDB. Er hebben 2 deelnemers de een EVC-traject afgerond.

KPI
Eind 2024 beschikte 81,1% van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) over de kwalificatie Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). Eind 2023 lag dit percentage op 77,4 % van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13). Ten opzichte van 2023 is dit percentage gestegen met 3,7 %. Hiermee is het KPI van 80 % behaald. In het studiejaar 2024-2025 zijn er 2 groepen minder gestart vanwege de terugloop aan nieuwe docenten als gevolg van de vacaturestop. Het aantal BDB-groepen neemt daarmee af.

Senior Docent Bekwaamheid

De cursus voor de kwalificatie Senior Didactische Bekwaamheid werd in het verslagjaar één keer gestart met een groep van 12 deelnemers.

Maatwerktrajecten

In 2024 is het aantal maatwerkvraagstukken vanuit opleidingen toegenomen. Opleidingen weten ons beter te vinden voor teamtrainingen op het gebied van CGI's, BB, kalibratie op beoordelingen, didactisch coachen, maar ook op het gebied van programmatisch ontwerp en formatief handelen. Deze teamtrajecten worden intensief begeleid. Het leidt tot mooie team begeleidingstrajecten waarin leren en ontwikkeling van de opleiding samengaan.

Colofon

Jaarstukken 2024 is een uitgave van De Haagse Hogeschool

Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

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

mei 2025