

Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

2025

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2025

Bestuursverslag
en
Jaarrekening

Inhoudsopgave

Highlights 2025	6	3. Bedrijfsvoering	38
HHS in het kort	7	3.1 Mens en organisatie	39
Organogram	9	3.1.1 Leren van en met elkaar	39
1. Bestuurlijke inleiding vanuit CvB	10	3.1.2 Professionele cultuur	40
2. Onze ambities	14	3.1.3. Formatieontwikkeling	42
2.1 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek	16	3.1.4. Arbeidsvoorwaarden	44
2.1.1 Onderwijsvisie	16	3.2 Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur	45
2.1.2 Center for Teaching and Learning (CTL)	16	3.2.1 Integrale veiligheid	45
2.1.3 Kwaliteitsbeleid	17	3.2.2 Sociale veiligheid	46
2.1.4 Instroom, marktaandeel en conversieratio	17	3.2.3 Informatieveiligheid	47
2.1.5 Studentsucces	18	3.2.4 Fysieke veiligheid	47
2.1.6 Versterkt internationaal profiel	23	3.3 Financiën	48
2.2 Co-creatie met het werkveld	25	3.3.1 Financieel resultaat en financiële positie	48
2.2.1 Kennisagenda	25	3.3.2 Vermogenspositie en treasury	55
2.2.2 Positionering in internationale netwerken	26	3.3.3 Investeringsen en bedrijfsvoering	58
2.2.3 Versterking van regionale ecosystemen	27	3.3.4 Continuïteitsparagraaf - meerjarenbegroting	59
2.3 Onderwijsassortiment en lectoraatsportfolio	29	4. Bestuur en governance	70
2.4 Duurzame en rechtvaardige wereld	30	4.1 Samenstelling en portefeuillevredeling College van Bestuur	71
2.4.1 Van programma naar lijn	31	4.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur	72
2.4.2 Education for Sustainable Development (ESD) en professionalisering	31	4.3 Continuïteitsparagraaf - risicomangement- en risicobeheersingssysteem	72
2.4.3 Duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering	32	4.3.1 Visie op risicomangement	72
2.4.4 Community en regionale impact	32	4.3.2 De PDCA-cyclus	74
2.4.5 Prestatie in nationale ranking	33	4.3.3 Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool	76
2.5 Een inclusieve community	33	4.3.4 Frauderisico's en beheersingsmaatregelen	77
2.5.1 Verbondenheid met onze community	33	4.3.5 Uitvoering van het toezicht	78
2.5.2 Programma 'Sociale veiligheid en inclusie'	34	4.3.6 Naleving van wet- en regelgeving	78
2.5.3 Studentenwelzijn	36	5. Medezeggenschap	86
Kern KPI's in beeld	37	5.1 Hogeschoolraad	88
		5.2 Deelraden en opleidingscommissies	90
		5.3 Georganiseerd Overleg	91
		6. Raad van Toezicht	92
		I. Jaarrekening 2025	99
		II. Overige gegevens	104
		Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	128
		Bijlagen	136

Highlights 2025



Sterkere positionering onderzoek

Door het lectoraatsportfolio scherper te verbinden met de kennisagenda en externe verwachtingen, versterken we onze impact, samenwerking met het werkveld en nieuwe onderzoeksfinanciering.

Haagse studentenhuisvesting: wij tekenen mee

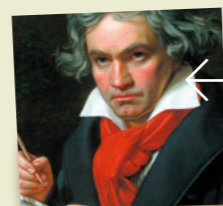


Op 4 september 2025 ondertekend Haags Actieplan Studentenhuisvesting samen met gemeente Den Haag en DUWO, als basis voor voldoende, goede en betaalbare studentenhuisvesting in 2030.

Opnieuw de beste grote Randstad-hogeschool



De Haagse werd opnieuw beoordeeld als beste grote Randstadhogeschool. Alle negen accreditaties en Toetsen Nieuwe Opleiding in 2025 positief afgerond.



Talentplan Beethoven: technici opleiden voor de chips van morgen

Programma sociale veiligheid verder uitgerold, onder andere met trainingen voor eerstejaarsstudenten en SLB'ers/studentcoaches. De Hulp- en Klachtenstructuur is onderzocht en aanbevelingen worden geïmplementeerd. Handelingskader Stagediscriminatie werd vastgesteld en geïmplementeerd. Campagne 'Samen bouwen aan één community' gelanceerd. Subsidie toegekend vanuit Regiegroep Sociale Veiligheid.

Subsidie voor halfgeleiders-onderwijs. Applied Computer Science startte met hogere instroom dan verwacht. Semicon-track in Next Level Engineering gelanceerd. Cleanroom in Delft begin 2026 geopend.

Sociale veiligheid en inclusie



Studenten tevredener op alle prioriteitsthema's

Stijgende tevredenheid op docenten, toetsing, uitdaging en internationalisering.

Minder uitval - meer studentsucces

Uitval na jaar 1 gedaald naar **34,5%** (pre-corona: 38%)

BSA-rendement gestegen naar **57,0%** voor cohort 2024

Gemiddeld behaalde studiepunten eerste jaar: **48,2**

De Haagse Hogeschool in het kort

3.883



AANTAL AFGESTUDEERDEN



TEVREDENHEID

3.68

Studenten (1-5 schaal)

4

 VESTIGINGEN

3

 STEDEN

DEN HAAG DELFT ZOETERMEER

6

 CENTRES OF EXPERTISE MET

37

 LECTORATEN

624

INTERNATIONALE BEURZEN AFGEGEVEN



>100

 BACHELOR EN AD OPLEIDINGEN

VERDEELD OVER FACULTEITEN

7



ZIEKTEVERZUIM

5,6%



2.456

MEDEWERKERS MET

1.904

 FTE

65

NATIONALITEITEN



23.993

STUDENTEN MET

121

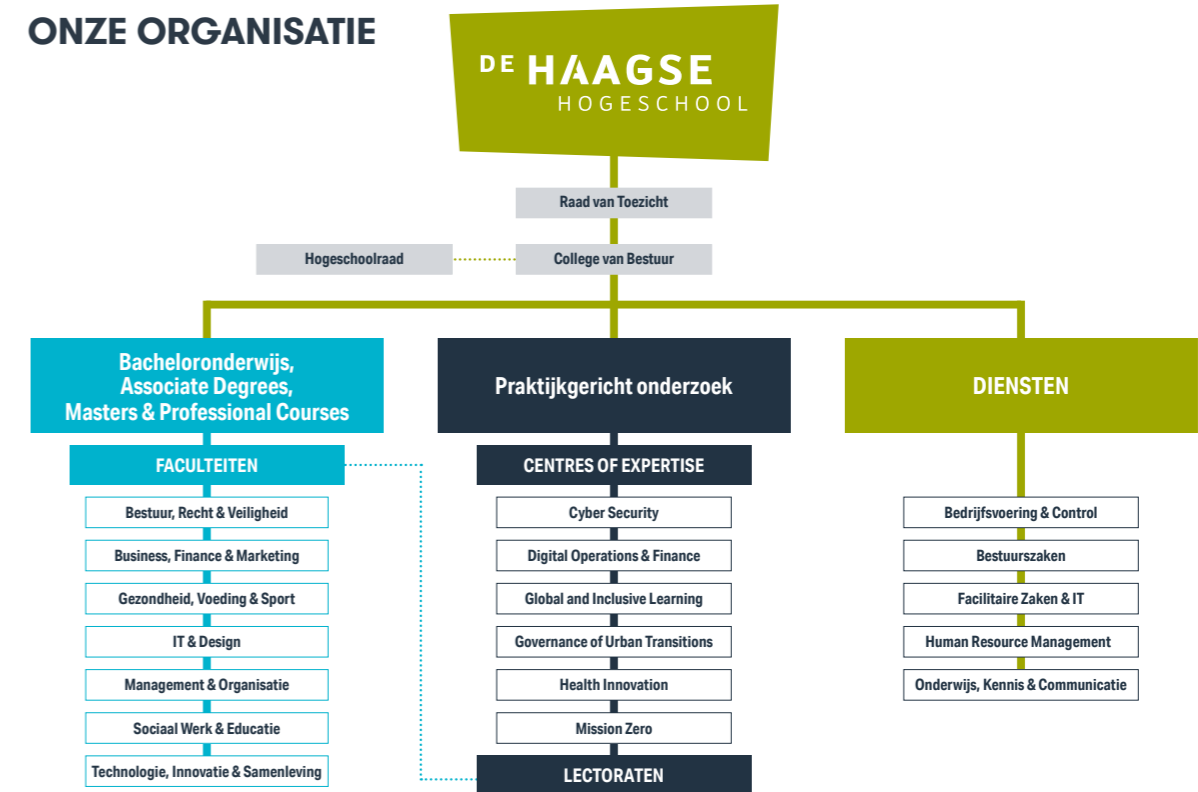
NATIONALITEITEN





Organigram

ONZE ORGANISATIE



Hoofdstuk 1

Bestuurlijke inleiding vanuit CvB



Op koers met de realisatie van ons instellingsplan

In 2025 hebben wij als De Haagse in een context van financiële druk, politieke onzekerheid en maatschappelijke spanning koers kunnen houden met de realisatie van ons Instellingsplan 2023-2028 'Onderzoekend leren met impact'. In het verslagjaar hebben we onze strategie verder geconcretiseerd in zichtbaar betere studentervaringen, een groei van ons praktijkgericht onderzoek en versterking van onze maatschappelijke positionering. Hieronder duiden wij de belangrijkste resultaten en hun betekenis voor de verdere ontwikkeling van onze hogeschool als kennisinstelling.

Onderwijs en onderzoek van sterke kwaliteit

De verdere realisatie van onze onderwijsvisie stond in 2025 centraal. Opleidingen werkten aan heldere leeruitkomsten en versterkten de samenhang tussen curriculum, toetsing en begeleiding. Daarmee hebben we verder gebouwd aan onderwijs dat studenten beter voorbereidt op een complexe en veranderende beroepspraktijk.

De studenttevredenheid ontwikkelde zich positief en bleef boven de streefwaarde. Onderwijskwaliteit, begeleiding en aansluiting op de praktijk scoorden onder studenten hoger dan in vorige metingen. Ook het studiesucces liet een gunstige ontwikkeling zien, met minder uitval in het eerste jaar en meer behaalde studiepunten. Dat De Haagse Hogeschool opnieuw werd beoordeeld als beste grote Randstadhogeschool, bevestigt de effectiviteit van deze kwaliteitsinspanningen. We blijven de lat hooghouden.

Wij hebben ons onderwijsportfolio gericht versterkt met nieuwe bachelor-, associate degree- en masteropleidingen. Daarmee spelen wij in op regionale en maatschappelijke behoeften, vooral in het technische en digitale domein.

Het praktijkgericht onderzoek groeide in 2025 in omvang, externe financiering en betekenis. De stijgende onderzoeksinkomsten en Europese subsidies accentueren het vertrouwen in onze Centres of Expertise. Met de verdere ontwikkeling van onze kennisagenda en de Centres of Expertise bouwen wij aan robuuste onderzoeksgemeenschappen die onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk verbinden. De uitbreiding van professional doctorate-trajecten draagt bij aan de verdere professionalisering van onderzoek in het hbo.

Samenwerking en positionering

Onze maatschappelijke opdracht realiseren wij in nauwe samenwerking met externe partners. In 2025 konden we onze regionale, nationale en internationale netwerken verder uitbreiden en verstevigen. Via het programma Beethoven investeren wij gericht in techniekonderwijs en dragen wij bij aan regionale innovatiekracht. Daarmee versterken wij zowel onze maatschappelijke impact als de aansluiting op de arbeidsmarkt. Initiatieven rond AI en digitalisering, waaronder de Hague Applied AI Campus en de Versnellingsagenda AI, versterken de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Tegelijkertijd vraagt technologische ontwikkeling om zorgvuldige bestuurlijke afwegingen rond kwaliteit, publieke waarden en kennisveiligheid.

De Haagse bevindt zich in de nabijheid van veel internationale bedrijven en instellingen. Deze context stelt specifieke eisen aan onze externe oriëntatie. Met onze toetreding tot UNINOVIS European University Alliance, een netwerk van acht Europese hogeronderwijsinstellingen, hebben wij een volgende stap gezet in onze internationale positionering. Internationalisering is daarmee ook een middel om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te versterken en studenten voor te bereiden op een loopbaan in een internationale context.

Duurzaamheid, inclusie en sociale veiligheid

In onderwijs en onderzoek verbinden wij duurzaamheid nadrukkelijk met rechtvaardigheid en inclusie. Onze stijging in de SustainaBul-ranglijst bevestigt dat we stappen zetten in de goede richting, waardoor duurzaamheid een steeds integraler deel uitmaakt van ons onderwijs, onderzoek en onze bedrijfsvoering.

Een inclusieve en sociaal veilige werk- en leeromgeving is een randvoorwaarde voor positieve doorontwikkeling. In 2025 hebben wij verdere stappen gezet in het versterken van de hulpstructuren, het tegengaan van stagediscriminatie en het bevorderen van sociale veiligheid. Het merendeel van onze studenten en medewerkers, die aan de enquête hebben deelgenomen, ervaart De Haagse als een veilige en inclusieve omgeving.

Tegelijkertijd blijven inclusie en sociale veiligheid een voortdurende opdracht. In een diverse en dynamische community vraagt dit blijvende aandacht.

Maatschappelijke context en bestuurlijke keuzes

De maatschappelijke en politieke context bleef ook in 2025 onzeker. Geopolitieke spanningen en het aanhoudende geweld in Oekraïne en het Midden-Oosten raken onze gemeenschap diep. Als leeromgeving en thuis voor een grote diversiteit aan studenten en medewerkers zien wij het als onze verantwoordelijkheid om óók het moeilijke gesprek te faciliteren en ruimte te bieden aan verschillende perspectieven, ook wanneer die schuren.

Naast deze geopolitieke onrust tekende zich ook financiële onzekerheid af. De onzekerheid over de bekostiging van het hoger onderwijs raakt ook onze hogeschool. Via de Vereniging Hogescholen hebben wij ons ingezet voor aandacht voor structurele investeringen in het hbo en praktijkgericht onderzoek. Tegelijkertijd zien wij nieuwe maatschappelijke opgaven, onder meer rond digitalisering, weerbaarheid en defensie. In 2025 hebben wij onze rol hierin, vanuit onze verantwoordelijkheid als publieke kennisinstelling, verder verkend en gekeken naar onderwijsaanbod op het gebied van defensie en bijdragen aan digitale transitie met ons onderzoek.

Organisatie en financiële verantwoordelijkheid

Wij blijven investeren in een wendbare en toekomstbestendige organisatie. In 2025 hebben wij verdere stappen gezet in doelmatigheid en digitalisering van de ondersteunende processen. Onze financiële positie is stabiel, maar structurele druk op bekostiging vraagt om blijvende prioritering en een zorgvuldige inzet van middelen. Financiële verantwoordelijkheid betekent voor ons niet alleen kostenbeheersing, maar ook ruimte creëren voor kwaliteit en innovatie.

Tot slot

Wat 2025 kenmerkt, is de betrokkenheid van onze medewerkers, studenten en externe partners. In een jaar van onzekerheid hebben zij sterk bijgedragen aan stabiliteit, kwaliteit en vernieuwing. Daar zijn we dankbaar voor. Wij blijven werken vanuit onze kern: het opleiden van professionals en het ontwikkelen van kennis die bijdraagt aan een rechtvaardige en duurzame samenleving. Met die verantwoordelijkheid voor ogen zetten wij onze koers met veel vertrouwen voort.

We blijven Curious, Connected, Caring and Committed.

Met trots en dank,

Elisabeth Minnemann, Hans Nederlof en Arend Hardorff



Hoofdstuk 2

Onze ambities

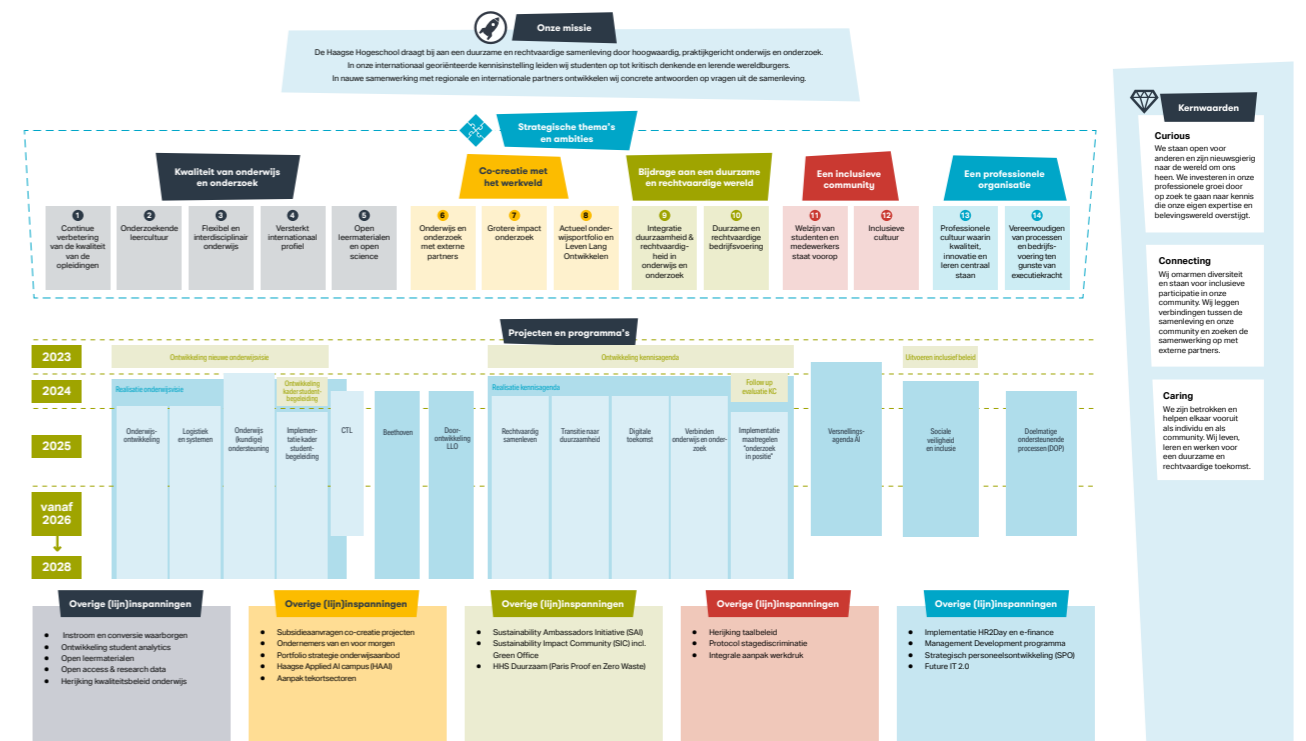


In het Instellingsplan 2023–2028 ‘Onderzoekend leren met impact’ heeft De Haagse Hogeschool een koers uitgezet gericht op hoogwaardige kwaliteit van onderwijs en onderzoek, gecombineerd met een flexibele organisatie die effectief kan inspelen op veranderende omstandigheden. Het instellingsplan beschrijft vier strategische thema’s met daaraan gekoppeld ambities. In 2025 waren we drie jaar onderweg sinds de officiële start op 1 januari 2023.

In 2025 lag de nadruk op de verdere uitvoering en verdieping van de veranderagenda. Nieuwe strategische plannen zoals de Hague Applied AI Campus (HAAI) en het Talentplan Beethoven Zuid-Holland werden verder ontwikkeld en verankerd. Daarnaast maakten we ook een efficiëntieslag met het programma Doelmatige Ondersteunende Processen (DOP). Tegelijkertijd bleef de focus onverminderd gericht op de kerntaken van de hogeschool: kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek, een ondersteunende en inclusieve community en een solide bedrijfsvoering.

De Haagse Hogeschool geeft haar ambities concreet vorm door kwaliteit van onderwijs en onderzoek te verbinden met co-creatie met het werkveld, een actueel opleidingsaanbod en een inclusieve, community. Op al deze terreinen werden in 2025 betekenisvolle stappen gezet, waarmee de hogeschool haar maatschappelijke rol verder invulde en haar koers voor de komende jaren versterkte.

Uitvoeringsagenda: Onderzoekend leren met impact 2023-2028



2.1 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

In 2025 boekte De Haagse Hogeschool op meerdere fronten betekenisvolle voortgang in de verdere ontwikkeling en versterking van haar onderwijs en onderzoek. De realisatie van de onderwijsvisie vormde daarbij het centrale kader: alle faculteiten zijn gestart met de ontwikkeling van leeruitkomsten en curriculumblauwdrukken, ondersteund door de Educational Design Support teams (EDST's) en het Centre for Teaching and Learning. Tegelijkertijd werd gestart met een integraal kwaliteitsbeleid dat eigenaarschap, datagedreven werken en een sterke kwaliteitscultuur als fundament heeft. Op het gebied van onderzoek zijn de thema's uit de kennisagenda verder uitgewerkt en is de verbinding onderwijs-onderzoek versterkt door samenwerking tussen de faculteiten en CoE's via partnerraden (zie paragraaf 2.2).



2.1.1 Onderwijsvisie

Het programma Realisatie Onderwijsvisie loopt voor alle opleidingen. Alle faculteiten startten in 2025 met de ontwikkeling van leeruitkomsten en curriculumblauwdrukken. De 'voorlopers' (opleidingen met een startdatum voor jaar 1 in 2026) begonnen als eerste met onderwijsontwikkeling. Ons onderwijs biedt straks ruimte voor persoonlijke leerpaden en de Haagse thema's komen terug in alle curricula: inclusie, duurzaamheid en rechtvaardigheid, internationalisering en co-creatie met het werkveld. Daarnaast werd een start gemaakt met het aanpassen van beleid en systemen.

Experts met verschillende expertisegebieden ondersteunden de faculteiten bij de realisatie van de onderwijsvisie. We zetten deze experts flexibel in om de opleidingen te ondersteunen bij het aanpassen van hun curricula. Het Haagse Centre for Teaching and Learning (zie onder) zorgt voor de kennisborging en -deling bij de ondersteuning. Daarnaast ontwikkelden we een verrijkt professionaliseringsaanbod.

Op het gebied van onderwijslogistiek en IT-systemen bepaalden we in het verslagjaar de inrichting van Osiris ter ondersteuning van het nieuwe onderwijs. We konden daarmee structurele functionaliteit gaan ontwikkelen rondom de leeruitkomsten in Osiris. Daarnaast werkten we aan processtandaardisatie en duurzame roostering en planning als fundament voor flexibel en uitwisselbaar onderwijs.

Tot slot paste we de governance voor de realisatie van de onderwijsvisie aan voor de komende fase: het ontwikkelen van onderwijsmodules en het daadwerkelijk verzorgen van onderwijs volgens de uitgangspunten van de Onderwijsvisie.

2.1.2 Center for Teaching and Learning (CTL)

Alle Nederlandse onderwijsinstellingen committeren zich aan de vormgeving van een Centre for Teaching and Learning via het Npuls-programma. In dit Centre bundelen we onze ondersteuning van het onderwijs ten aanzien van innovatie, IT en professionalisering. Zo kunnen we innovatie beter integreren in ons onderwijs en de kwaliteit ervan verder verhogen. Het Haagse CTL faciliteert de implementatie van de onderwijsvisie en dient als portaal voor opleidingen met reguliere onderwijskundige vraagstukken. Om transitiemakers te kunnen opleiden en onze onderwijsvisie te realiseren, zijn professionaliseringsmogelijkheden beschikbaar via het Haagse CTL.

Eind 2025 werden de onderwijskundige labs en materialen ondergebracht bij het Haagse CTL. Deze 'teaching and learning labs' geven waardevol onderwijskundig advies op belangrijke onderwijskundige thema's: de kwaliteit en

ontwikkeling van toetsing, taalbewust onderwijs, studentenbegeleiding en -coaching en blended onderwijs. De toolbox om de onderwijsvisie te realiseren, vullen we continu aan om actueel te blijven.

Tot slot werken we er hard aan om de ontwikkelingen op het gebied van AI de juiste plaats in het onderwijs te geven. De deelname aan e-learning was ook in 2025 hoog en het AI-expertteam en de AI Hub draaiden verschillende pilots om te experimenteren met AI in het onderwijs. De AI Hub helpt docenten en andere collega's om met AI om te gaan en zorgt ervoor dat we oog houden voor de snel opvolgende ontwikkelingen in dit domein.

2.1.3 Kwaliteitsbeleid

In 2025 werkten we verder aan een nieuw integraal kwaliteitsbeleid voor onderwijs en onderzoek. Een beleid dat aansluit op ons instellingsplan, onze onderwijsvisie en de kennisagenda: een lerende organisatie waarin eigenaarschap, datagedreven werken en het goede gesprek centraal staan. Met een gezonde kwaliteitscultuur als voedingsbodem voor deze manier van werken en een eenduidige set aan kwaliteitsinstrumenten die dit ondersteunt.

In dit verslagjaar doorliepen we succesvol alle accreditaties, zowel voor het onderwijs als voor het onderzoek. Dit geldt tevens voor alle Toetsen Nieuwe Opleiding. Daarmee voldoen de opleidingen binnen De Haagse Hogeschool aan de basiskwaliteit en zijn zij accreditatiewaardig. In 2025 zijn voor negen opleidingen panels van peers op bezoek geweest. Deze voerden de beoordelingen uit over bestaande opleidingen (zie bijlage 5 voor het overzicht). Alle beoordelingen verliepen positief; op elke NVAO-standaard scoorden de opleidingen voldoende. De visitatierapportages laten over de vier NVAO-standaarden een consistent beeld zien. Opleidingen zijn sterk in de aansluiting van de beoogde leerresultaten op landelijke kaders en werkveldbehoeften (standaard 1). Ze bieden een samenhangende, praktijkgerichte onderwijsleeromgeving met betrokken en deskundige docententeams (standaard 2). De toetsing is doorgaans goed ingericht, met duidelijke criteria en een actieve borging door toets- en examencommissies (standaard 3). De gerealiseerde leerresultaten zijn overwegend op niveau en herkenbaar voor het werkveld (standaard 4). Verbeterpunten liggen vooral in het explicieter doorvertalen van instellingsprofilering naar onderwijs en toetsing, het verder borgen van consistentie en studeerbaarheid, het verminderen van toetsdruk en vergroten van transparantie in beoordeling, en het versterken en beter documenteren van de kwaliteit en beoordeling van afstudeerproducten.

Ook de Centres of Expertise doorliepen succesvol de kwaliteitsbeoordelingen. In 2025 vond één midterm review plaats, bij het Centre of Expertise Digital Operations & Finance. Het panel zag dat er sterke stappen zijn gezet op het gebied van zichtbaarheid, onder andere door uitbreiding van de labs en positionering van het AI Expertisecentrum. Tegelijk benadrukte het panel de noodzaak voor het Centre of Expertise om door middel van een gezamenlijk narratief diverse expertises en onderzoeksmethodes aan elkaar te verbinden en naar een specifiekere focus toe te werken. Ook kwam de behoefte naar voren om de impact van projecten en samenwerkingen met externe partners systematisch te evalueren.

Daarnaast vonden in 2025 twee Centre Peer Reviews plaats, voor Centre of Expertise Cyber Security en Centre of Expertise Global & Inclusive Learning. Hier stonden ontwikkelingsvragen over governance, samenwerking binnen de Centres of Expertise en profilering centraal. In de reviews werden de heldere onderzoeksagenda's en maatschappelijke relevantie als sterke punten genoemd. Het verdiepen van publiek-private samenwerking voor co-creatie, het formuleren van een langetermijnvisie en de positionering zowel binnen als buiten De Haagse, kwamen naar voren als aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van de Centres of Expertise.

2.1.4 Instroom, marktaandeel en conversieratio

De afgelopen jaren investeerden we in de verbetering van onze marketingstrategie. Deze wierpen op verschillende manieren hun vruchten af:

De Haagse Hogeschool zag in 2025 (week 42), in tegenstelling tot de trend binnen de grote Randstadhogescholen en de brede demografische ontwikkeling een lichte stijging (+0,8 procent) in het aantal inschrijvingen in vergelijking met 2024. In totaal schreven 7.442 studenten zich in, 58 studenten meer dan in 2024. Hierdoor verbeterde het marktaandeel van De Haagse Hogeschool binnen de grote Randstad naar 14,3 procent (+0,6 procent). De groei is vooral zichtbaar bij flexibele leervormen, zoals de duale en deeltijdopleidingen (bachelor en associate degree). Deze groei onderstreept de maatschappelijke en arbeidsmarktrelevantie van ons onderwijs, dat steeds beter aansluit bij de behoeften van werkenden, werkgevers en regionale partners.

In 2025 behaalde De Haagse Hogeschool een conversiepercentage van 36,5 procent. Dit betekent dat 36,5 procent van de studietoekers die zich hadden aangemeld voor een opleiding zich ook daadwerkelijk hebben ingeschreven voor die opleiding. Dit conversiepercentage lag hoger dan in 2024 (34,8 procent).

Het conversiepercentage van De Haagse Hogeschool is lager dan het gemiddelde conversiepercentage van de grote Randstad hogescholen. Een belangrijke oorzaak is het relatief grote aandeel internationale studenten (1.372 in absolute aantallen). In deze groep is de conversie aanmerkelijk lager dan bij Nederlandse studenten. Het conversiepercentage voor internationale studenten bij De Haagse Hogeschool is stabiel gebleven op 17,6 procent, terwijl dit percentage voor Nederlandse studenten is verbeterd naar 48,1 procent.

In 2025 namen 371 kandidaten deel aan de 21+ toets. Van hen zijn 192 kandidaten geslaagd, waarna uiteindelijk 163 kandidaten zich daadwerkelijk hebben ingeschreven voor een opleiding aan De Haagse Hogeschool. Dit aantal ligt iets lager dan in 2024 (171 inschrijvingen).

Overstap naar het hbo

In 2025 is het programma H/Overstap formeel afgerond. De doelstelling van het programma H/Overstap was om in samenwerking met het toeleverend onderwijs, aankomend studenten te helpen succesvoller de overstap naar het hbo te maken. De ontwikkelde initiatieven zijn inmiddels grotendeels duurzaam ingebed binnen De Haagse Hogeschool en bij onze partners. Daarmee is een solide en structurele basis gelegd voor de regionale samenwerking rond de doorstroom van vo- en mbo-studenten naar het hbo.

De samenwerking met Spirit4You (S4Y) is verder versterkt. S4Y is een succesvol platform dat scholen ondersteunt om de overstap naar mbo en hbo te verbeteren. Dit platform is uitgegroeid tot een stabiel, effectief netwerk, dat verder is geprofessionaliseerd. Door de financiële ontwikkelingen in het hoger onderwijs is meerjarige financiering een uitdaging. Het College van Bestuur besluit daarom jaarlijks, in afstemming met S4Y, over de voortzetting van activiteiten.

Het LOB-cv blijft beschikbaar. Tegelijkertijd investeren we niet verder in de doorontwikkeling ervan. Vanaf 2026 neemt Hogeschool Rotterdam de financiering over. Het eerdere besluit om de hogeschoolbezoeken voor havo 4-leerlingen te beëindigen, blijft ongewijzigd. De uitzondering voor studiekeizers uit Caribisch Nederland binnen de Strategic Education Alliance (SEA) blijft van kracht; deze bezoeken hebben we in 2025 succesvol voortgezet. De Haagse Hogeschool blijft actief in stuurgroepen en klankbordgroepen, zodat de verbinding tussen praktijk en beleid stevig blijft staan. Deze inzet wordt jaarlijks geëvalueerd.

Het project Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom (VABOK) blijft een belangrijke pijler. De eerste twee tranches zijn succesvol uitgevoerd binnen de faculteiten Sociaal Werk & Educatie (SWE), Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) en Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS). In 2025 werd een derde tranche toegekend aan de faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV). De stuurgroep is gestart en de werkgroepen gaan in januari 2026 van start. De borging binnen de faculteit is in ontwikkeling en verloopt voorspoedig.

Nieuw in 2025 was onze deelname aan studiekeuzebeurzen op het mbo. We namen deel aan vier pilotbeurzen, die veel belangstelling trokken van studenten. We zetten deze aanpak voort. In het voortgezet onderwijs hebben we stappen gezet met brede beurzen waarin studierichtingen en domeinen centraal staan. Dit sluit aan bij de trend dat leerlingen zich eerst breed oriënteren voordat ze een specifieke opleiding kiezen – een ontwikkeling die de kans op een succesvolle overstap vergroot.

2.1.5 Studentsucces

Studentsucces betekent voor De Haagse Hogeschool meer dan alleen het behalen van een diploma. Academisch succes is als onderlegger 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. We verwezenlijken dit in nauwe samenwerking met regionale en internationale partners. Onze onderwijsvisie richt zich op de transities in de wereld om ons heen en op de vaardigheden die studenten nodig hebben om hierin succesvol te zijn. Deze vaardigheden staan centraal in de ontwikkeling van ons onderwijs. Passend bij deze visie vervangen we vanaf studiejaar 2026-2027 het bindend studieadvies voor een persoonlijk leerpadadvies. Besluitvorming

met de Hogeschoolraad hierover heeft in 2025 plaatsgevonden. Bovendien verwerven studenten ook vaardigheden buiten het onderwijs, bijvoorbeeld in de vorm van stages, bestuursfuncties, buitenlandverblijven, maar ook via bijbaantjes en mantelzorg. Ze dragen alle bij 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 kwantitatieve 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 studenten die studievertraging oplopen of langer dan de nominale studieduur over hun opleiding doen. Het lectoraat Learning Technology & Analytics (LTA) doet aanvullend onderzoek naar de kansengelijkheid van onze studenten in hun opleiding bij de toegang tot de studie, het behalen van hun diploma en hun succes op de arbeidsmarkt of in een vervolgstudie.

Trends en analyses

In 2024 was het studentsucces in de propedeuse terug op het niveau van vóór de coronatijd. In 2025 zette deze positieve trend zich voort op het gebied van uitval na het eerste jaar, het BSA-rendement (aandeel positief advies na één jaar) en het gemiddeld aantal behaalde studiepunten aan het einde van het eerste jaar. De invloed van corona op het studentsucces in de hoofdfase leek vorig jaar zichtbaar te worden in het diplomarendement herinschrijvers, dat in 2025 verder daalde. Het aandeel studievertragers en langstudeerders nam af.



2.1.5.1 Propedeuse

De uitval na één jaar betreft studenten die aan het eind van hun eerste jaar niet hun propedeuse halen en afhaken bij de opleiding. In de coronajaren kregen studenten aan het einde van het eerste jaar geen bindend studieadvies (BSA). De instroom in 2022 liet aan het einde van jaar 1 een stijging van de uitval zien. In 2024 was reeds een daling van de uitval zichtbaar. In 2025 zette deze daling zich voort naar 34,5 procent. Ter vergelijking: in 2018 – het laatste pre-coronacohort – bedroeg de uitval 38 procent.

Het BSA-rendement steeg verder in 2025. Bij cohort 2022 (49,9 procent) zette de post-coronastijging in; in 2025 bereikte cohort 2024 een BSA-rendement van 57,0 procent. Bij het laatste pre-coronacohort 2018 was dit 52,1 procent. Het gemiddeld aantal studiepunten over het gehele jaar steeg verder naar 48,2. In 2023 was het aantal studiepunten al terug op het niveau pre-corona.

Het bindend studieadvies heeft een grote impact op studierendementen en op uitval. Dit raakt ook aan inclusie en aan onze maatschappelijke opgave als hogeschool. Vanaf studiejaar 2026–2027 vervangen we het bindend studieadvies door een persoonlijk leerpadadvies. Dit model past beter bij onze onderwijsvisie en is bewezen inclusiever. We hopen dat hierdoor de uitval vermindert en meer studenten bij De Haagse hun diploma gaan behalen. Het effect hiervan zullen we zorgvuldig monitoren.

Omdat het onderwijs per opleiding verschilt, is het cruciaal om onderzoek te doen en conclusies te trekken per opleiding. Daarom vindt 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. Ook door onderwijskundig advies te geven 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. Met de resultaten daarvan kunnen opleidingen hun begeleiding en onderwijs beter toesnijden op hun verschillende groepen studenten.

Interne switchers

Een deel van de uitvallers na één jaar verhuist naar een andere Haagse opleiding (de zogenaamde interne switchers). Het percentage interne switchers bedroeg in 2025 7,6 procent; in de twee voorgaande jaren lag dit percentage met 8,1 procent iets hoger. In 2025 ontwikkelden we een dashboard dat opleidingen inzicht biedt in de switchers-stromen: naar welke opleidingen vertrekken de switchers en van welke opleidingen komen de switchers? Hiermee kunnen we ons onderwijs en onze begeleiding beter afstemmen op de studentenpopulatie.

2.1.5.2 Diplomarendement

Het diplomarendement van herinschrijvers (nominaal + 1 jaar, voor 4-jarige opleidingen) is in 2025 gestegen naar 48,2 procent. Daarmee laat het rendement een herstel zien na de daling in 2024 naar 47,3 procent (instroom 2019).

Een vergelijkbare ontwikkeling zien we bij het aandeel herinschrijvers dat nominaal afstudeert. Bij de instroom van 2020 is dit aandeel gestegen naar 30,4 procent, na een daling in 2024 naar 28,9 procent.

Het diplomarendement van herinschrijvers uit de instroom van 2019 – en mogelijk latere jaren – kan gedeeltelijk zijn beïnvloed, doordat het bindend studieadvies werd uitgesteld. Daardoor vielen sommige studenten pas na twee jaar uit.

In 2025 zette de daling van het aandeel studievertragers (nominaal + 1 jaar) door: na een aandeel van 10,0 procent in 2024 bedroeg dit in het verslagjaar 8,0 procent. Eenzelfde soort daling zagen we in 2025 ook bij de langstudeerders. Het aandeel langstudeerders (nominaal + 2 jaar of meer) liet in 2025 een daling zien naar 12,2 procent, waar dat na een gestage stijging in 2024 nog 13,1 procent was.

2.1.5.3 Studenttevredenheid

Nationale Studenten Enquête

De Nationale Studenten Enquête (NSE) biedt waardevolle inzichten in de prestaties van onze opleidingen. In het verslagjaar steeg de tevredenheid van onze studenten over hun opleiding en onderwijs: de overall score kwam uit op 3,68, tegenover 3,63 in 2024. Daarmee zijn onze studenten opnieuw het meest tevreden van alle brede hogescholen in de Randstad. Dit gold ook voor de vier thema's die in 2024 hogeschoolbreed extra aandacht verdienden en die in 2025 een positieve trend lieten zien: docenten, toetsing, uitdaging en inzet, en internationalisering.

Bij het thema uitdaging en inzet valt op dat de score voor 'meestal goed voorbereid voor de lessen' achterbleef bij de andere onderdelen. Een analyse van de cijfers laat zien dat dit in grotere mate bij de eerstejaarsstudenten dan bij de ouderejaars speelde. Dit sluit aan bij de ervaring van opleidingen dat studenten minder aanwezig zijn in lessen; zij lijken zich vaker af te vragen of de les van toegevoegde waarde is, of er een urgentie is om deel te nemen en of voorbereiding van de les van belang is.

In NSE 2025 zijn drie nieuwe landelijke vragen over welzijn opgenomen. De vraag of er voldoende aandacht binnen de opleiding is voor het welzijn van de student, werd gewaardeerd met 3,32. Het was de studenten wel duidelijk waar of bij wie ze terecht kunnen met betrekking tot hun welzijn (3,53). Ruim een kwart van de studenten (28,3 procent) ervaaarde altijd of vaak een te hoge druk om studieprestaties te leveren.

Als nieuw keuzethema voor 2025 koos De Haagse praktijkgericht onderzoek. Studenten bleken tevreden over zowel de theoretische als praktische aspecten van praktijkgericht onderzoek.

Ook nieuw waren de eigen instellingsvragen over keuzemogelijkheden, afgestemd op het thema persoonlijke leerpaden van de onderwijsvisie. Studenten waren tevreden over de informatie die opleidingen gaven over de mogelijkheden om eigen keuzes te maken, over de begeleiding bij het maken van die keuzes en over de mate waarin de keuzemogelijkheden aansloten bij de behoeften en voorkeuren van de studenten.

Bij de publicatie van NSE 2025 formuleerden we voor alle thema's onderwijskundige adviezen voor opleidingen die met een thema aan de slag wilden. Zo hebben de opleidingen handreikingen gekregen om de NSE-resultaten te vertalen naar concrete acties om hun onderwijs te verbeteren. Ook is een overzicht gepubliceerd dat de relatie toont tussen de NSE-vragen en de vragen van het onderzoek 100 dagen en de vijf kenmerken van de onderwijsvisie.

100 dagen

Binnen De Haagse Hogeschool vinden we het belangrijk om te weten hoe nieuwe studenten de hogeschool ervaren. De enquête 100 dagen Haagse Hogeschool is een onderzoek naar ervaringen van eerstejaarsstudenten na de eerste honderd dagen bij hun nieuwe opleiding. Er worden vragen gesteld die een sterke relatie hebben met studievoortgang en studentsucces. De antwoorden op die vragen kunnen een beeld 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 zijn we in staat om deze periode continu te verbeteren en de binding met onze instelling te versterken.

De enquête 2024-25 had een respons van 29 procent. Er waren alleen significant positievere scores ten opzichte van het jaar daarvoor, geen negatievere. De scores waren vaak hoger dan bij studenten van de andere grote Randstadhogescholen, met een significante uitschieter bij 'onderwijs en docenten'. Dit werd deels gedragen door onze internationale studenten.

Ten aanzien van studentenwelzijn gaven de studenten zelf aan, dat zij in 2025 minder studiedruk hadden ervaren. De score is nog wel hoger dan bij de R6-benchmark (hogescholen Leiden, Rotterdam, Utrecht, Hogeschool van Amsterdam, Inholland, Haagse Hogeschool).

Een uitzondering op het positieve verhaal was de ervaren binding (met medestudenten, docenten en de opleiding). Onze studenten scoorden vooral op binding met docenten structureel lager dan andere studenten in de R6-benchmark. De bindingsscores bleven in 2025 gelijk. Daarmee lagen ze nog steeds onder het niveau van de R6-benchmark. Als laatste valt op dat samenwerken in groepen, de roostering en de manier waarop docenten onderwijs gaven hoger scoorden.



2.1.5.4 Studiekeuzebegeleiding

Ook in 2025 maakten opnieuw veel studenten een heroriëntatie op hun studiekeuze. In totaal kregen 230 zittende studenten extra ondersteuning bij het vinden van een passender opleiding. Daarnaast volgden 25 aankomende studenten een individueel studiekeuzetraject. De workshops trokken 120 deelnemers, zowel toekomstige als huidige studenten, die hiermee een duidelijke stap in hun keuzeprocessen zetten.

2.1.6 Versterkt internationaal profiel

In 2025 zette De Haagse Hogeschool verdere stappen in de versterking en uitvoering van het herijkte internationaliseringsbeleid. In een context waarin nationale wetgeving, politieke discussies en bezuinigingen blijvende impact hadden op het hoger onderwijs, werd bewust gekozen voor een koers waarin kwaliteit, positionering en strategische focus centraal staan. Internationalisering is daarbij geen doel op zich, maar een middel om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te verhogen, onze studenten voor te bereiden op een internationale beroepspraktijk en onze maatschappelijke impact te vergroten.

Gedurende het jaar vond een tweede tussentijdse monitoring plaats ten aanzien van de implementatie van het herijkte beleid. In bijeenkomsten met faculteiten, het FSO en de Centres of Expertise werd gezamenlijk gereflecteerd op de voortgang en prioritering binnen de vijf strategische thema's. Daarbij werd expliciet aandacht besteed aan de borging van geïnternationaliseerde leeruitkomsten binnen de onderwijsvisie en aan de samenhang met kennisveiligheid en strategisch relatiemanagement. Ook het reisveiligheidsbeleid werd herzien en zijn de processen geprofessionaliseerd, met een digitaal loket en een vaste HRM-contactpersoon als onderdeel van een integrale aanpak.

De Haagse positioneerde zich in 2025 regionaal en landelijk nadrukkelijk in het debat over internationalisering. In samenwerking met de Economic Board Zuid-Holland en de gemeente Den Haag hebben we ingezet op het behoud van internationaal talent voor de regio. We namen actief deel aan public affairs- en pr-activiteiten tegen de voorgenomen bezuinigingen in het kader van de Wet internationalisering in balans (Wib). Hoewel niet alle bezuinigingen werden teruggedraaid, was De Haagse zichtbaar en constructief betrokken bij het gesprek over toegankelijkheid, kwaliteit en arbeidsmarktrelevantie.

In 2025 kreeg internationalisering een verdere verdieping in het curriculum. Hogeschoolbreed realiseerden we 64 COIL- en virtual collaboration-projecten, verspreid over zeven faculteiten en 23 opleidingen. Daarmee bereikten we ruim 2.100 studenten. Meer dan 70 docenten waren hierbij betrokken. Studenten werkten samen met partners uit 31 landen, waaronder Oekraïne, aan actuele maatschappelijke vraagstukken. Tevens werd gewerkt aan de voorbereiding van het landelijke COILlectiVE NL-netwerk in afstemming met Nuffic. Internationalisering in het curriculum groeide zo van individuele initiatieven naar hogeschoolbrede onderwijskwaliteit.

Binnen verschillende faculteiten werd internationale ervaring structureel ingebed in het onderwijs. De Haagse verstevigde haar samenwerking met partners op Curaçao en in Indonesië. Daarnaast inventariseerden we verder het aanbod van Engelse taalcurricula, mede in het licht van de toegankelijkheid en kwaliteit van ons Engelstalig onderwijs.

Het The Hague Pathway College (THPC) is van strategisch belang, niet alleen om goede studenten aan te trekken, maar ook om onze ambitie om een inclusieve en internationaal georiënteerde kennisinstelling te zijn te versterken. Door de toegang voor getalenteerde studenten van buiten de EER te verbreden, draagt THPC bij aan een diverse leeromgeving waarin studenten met en van verschillende culturele perspectieven leren en zich ontwikkelen tot kritisch denkende wereldburgers. THPC is verantwoordelijk voor ongeveer 50 procent van de instroom van studenten van buiten de EER. Het contract met Navitas werd uitgebreid met de nieuwe bacheloropleidingen Applied Computer Science en Electrical and Electronic Engineering. Deze inzet sluit aan bij regionale arbeidsmarkt-vraagstukken, zoals geadresseerd binnen het programma Beethoven.

Op het gebied van mobiliteit werden belangrijke stappen gezet in procesoptimalisatie en contractbeheer. Het werkproces rondom Erasmus+ werd geactualiseerd, met positieve voortgang op naleving en administratie. In 2025 werden 20 non-EU en 247 EU-contracten vernieuwd via Erasmus Without Paper. Daarnaast werden 58 studenten geplaatst voor uni-wide uitwisselingen.

Per 1 november 2025 publiceren we hogeschoolbrede uitwisselingsmogelijkheden centraal op ons intranet. Processen om transparantie en toegankelijkheid te vergroten, hebben we herzien. Tevens zijn twee beurzenprogramma's (NL Scholarship en WCTS) herzien. We begonnen aan een verkenning welke mogelijkheden het NWO Tulpfonds kan bieden aan onze studenten.

In nauwe afstemming met de faculteiten startten we ook met de voorbereiding van de contractvernieuwingen in 2026. Daarmee willen we de kwaliteit en strategische focus van het partnerportfolio verder aanscherpen. Deze professionalisering van mobiliteit en partnerbeheer draagt bij aan een selectiever en strategisch afgestemd internationaal netwerk, passend bij onze profilering en onze kwaliteitsambities.

International Office

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

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

2025 werd gekenmerkt door een lichte daling in het totale aantal toegekende beurzen. Dit kwam door een lichte daling in aanvragen, voornamelijk op het gebied van stages. Het aantal participanten van de Erasmus Blended Intensive Programs (BIPs) nam opnieuw toe, van 71 in 2024 naar 83 in 2025. Deze BIPs dragen bij aan de inclusiviteit van De Haagse Hogeschool, doordat zij een internationale mobiliteit toegankelijker maken.

Hieronder volgt een overzicht van de toegekende beurzen voor buitenlandse verblijven in 2025:

Beurzen:	2025	2024	2023	2022	2021
Totaal	624 incl BIP	676	497	403	125
Erasmus Studie	256	247	230	204	81
Erasmus Stage	37	81	62	44	24
Erasmus Blended Intensive Programs BIP	83	71	30		
NL Scholarship (voorheen Holland Scholarship)	60	60	43	36	10
Hogeschoolfondsen	182	207	131	116	6
VSB Fonds	4	4	1	3	4
Hopjesfondsen	-	2	-	-	-
World Citizen Talent Scholarship	1	3			
Susana Menendez - Bright Future Scholarship	1	1			

2.2 Co-creatie met het werkveld

In 2025 verstevigde De Haagse Hogeschool haar positie als regionale en internationale kennispartner. Via co-creatie gaven wij concreet invulling aan een aantal ambities uit ons instellingsplan door onderwijs en onderzoek met externe partners, met meer maatschappelijke impact van onderzoek en met een actueel onderwijsportfolio in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.

In 2025 ontwikkelden we de co-creatie verder van een samenwerking op projectniveau naar een strategische ecosysteemparticipatie. Door gerichte keuzes in partnerschappen, een versterkt relatiemanagement en de koppeling aan onze onderwijsvisie en kennisagenda bouwden wij aan een duurzame impact in de regio en daarbuiten.



Professionalisering van strategisch relatiemanagement

In 2025 scherpten we het stakeholdermappingmodel verder aan, zodat we de toenemende complexiteit van externe samenwerkingen beter in beeld kunnen brengen en strategischer kunnen aansturen.

We integreerden structureel de externe relaties als eindgebruiker in de doorontwikkeling van het CRM-systeem. Het ethisch handelingskader voor externe samenwerking werd herijkt en vastgesteld. Daarmee borgden wij dat samenwerkingen niet alleen strategisch relevant zijn, maar ook passen bij onze publieke waarden en maatschappelijke opdracht.

Public affairs en belangenbehartiging

Als publieke kennisinstelling positioneerde De Haagse zich in 2025 actief in het nationale debat over hoger onderwijs, internationalisering en investeringen in sleuteltechnologieën. Onze inzet binnen de Vereniging Hogescholen en regionale netwerken droeg bij aan aanpassingen in het wetsvoorstel rond internationalisering en het mitigeren van bezuinigingsmaatregelen.

2.2.1 Kennisagenda

De Haagse heeft in de Kennisagenda drie thema's beschreven waar het meer impact op wil maken: rechtvaardig samenleven, transitie naar duurzaamheid, en digitale toekomst. In 2025 hebben de Centres of Expertise het voortouw genomen om de komende jaren onze onderzoeksactiviteiten de komende jaren te vergroten. Zo wordt bijvoorbeeld een rechtvaardigheidsindex ontwikkeld om organisaties te kunnen vergelijken op mate waarin hun beleid en werkwijze rechtvaardig is, investeren we in de Greenport Westland en stellen we twee nieuwe lectoraten in op het gebied van Cyber Security. Ook in ons onderwijsportfolio leiden de thema's tot meer focus. Zo passen de verwachte nieuwe masteropleidingen nadrukkelijk binnen een van de thema's.

Het programma Realisatie Kennisagenda coördineert de verbetering van de randvoorwaarden voor onderzoekers en de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek. Zo zijn de functiereeksen voor onderzoekers en voor lectoren herijkt, heeft elk Center of Expertise een plan voor strategische personeelontwikkeling gemaakt, en is besloten om de capaciteit bij de Funding Support Office uit te breiden. Daarnaast is er rond elk CoE een partnerraad ingericht. Daarin voeren de leading lector en faculteitsdirecteuren overleg over de strategische ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek rond de opgave van het CoE.

2.2.2 Positionering in internationale netwerken

De deelname aan een European University Alliance binnen het European Universities Initiative (EUI) markeerde een nieuwe fase in de internationale positionering van De Haagse Hogeschool. Allianties met en tussen Europese universiteiten zijn geen projectmatige samenwerkingen, maar strategische, langjarige partnerschappen, gericht op structurele integratie van onderwijs, onderzoek en innovatie. Door in september 2025 als volwaardig lid toe te treden tot de European University Alliance UNINOVIS, zette De Haagse een strategische stap in de versterking van haar internationale positionering. Na het besluit vóór de zomer werden de taken binnen de organisatie verdeeld. De alliantie richt zich op het maatschappelijk gebruik van data en biedt een platform voor structurele samenwerking met Europese partners. Vanaf eind 2025 verkenden we de eerste samenwerkingslijnen, waaronder op het gebied van ons onderwijsassortiment en onze onderzoeksactiviteiten. De deelname aan UNINOVIS ondersteunt de realisatie van de ambities uit het Instellingsplan 2023–2028 'Onderzoekend leren met impact' door gezamenlijke curriculumontwikkeling, het ontwikkelen van microcredentials, onderzoekssamenwerking en mobiliteit van studenten en medewerkers. Dit versnelt de institutionele ontwikkeling van De Haagse. Deze institutionele ontwikkeling wordt zo sterker ingebed in een Europees kennis- en innovatie-ecosysteem. We hebben zo een stevige basis gelegd voor een verdere inhoudelijke deelname aan onderwijs- en onderzoeksactiviteiten binnen de alliantie.

Ook in andere internationale netwerken intensiverden we onze betrokkenheid. Binnen Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL) nam De Haagse Hogeschool in 2025 een actieve en trekkende rol in. Via gezamenlijke positionering en belangenbehartiging in Brussel droegen wij bij aan het versterken van de positie van praktijkgericht onderzoek van hogescholen binnen Europa.

Onze samenwerking in Indonesië werd verder verdiept door deelname aan de NL Knowledge House working mission naar Indonesië, onze aanwezigheid bij de WINNER-conferentie 2025 en onze bezoeken aan diverse partners. Daarnaast versterkten we de relaties in Zuid-Afrika, onder meer via thematische samenwerking rond hernieuwbare energie, afval(water)management en AI.

Door deel te nemen aan nationale en Europese bijeenkomsten, waaronder de Erasmus+ HO-dag en panels over kennisveiligheid, hebben wij ons verder kunnen professionaliseren en hebben we bijgedragen aan een betere positionering van De Haagse Hogeschool binnen het internationale speelveld.

Tijdens de EAIE Annual Conference in Gothenburg sprak een lid van het College van Bestuur over de rol van hogescholen in tijden van polarisatie en democratische druk. Hij deed dat in de Leadership, Strategy & Policy Spotlight-sessie. Zijn bijdrage ging over ethische partnerschappen, academische vrijheid en democratische geletterdheid. Daarmee bevestigde De Haagse haar internationale profiel als kennisinstelling die actief reflecteert over haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Internationalisering leidde binnen het onderzoek tot diverse zichtbare resultaten. Twee Horizon-aanvragen werden ingediend, waaronder één rond ouderenbeleid in samenwerking met WHO-Europe en met onze lector Urban Ageing (Centre of Expertise Governance of Urban Transitions). Een van de onderzoekers binnen het lectoraat Global and Inclusive Learning ontving een Doctoral Research Grant van de European Association for International Education (EAIE) voor onderzoek naar internationalisering in het curriculum.

Deze resultaten onderstrepen dat internationalisering binnen onderzoek niet alleen reputatieversterkend werkt, maar direct bijdraagt aan de maatschappelijke relevantie en externe financieringskracht van De Haagse Hogeschool. De internationale zichtbaarheid van ons onderzoek groeide verder. Zo werd het initiatief GAATO opgenomen in de Forbes Top 100 Inclusive Innovations. Daarnaast verscheen Joost van Hoof opnieuw in de Stanford–Elsevier top 2 procent van meest invloedrijke onderzoekers.

2.2.3 Versterking van regionale ecosystemen

In 2025 hebben wij sterk ingezet op structurele samenwerking binnen lokale en regionale ecosystemen. Die samenwerking richtte zich op zorg, energietransitie, digitalisering en sleuteltechnologieën. Via partners als de Zuid-Holland Impact Alliantie, het Central Innovation District binnen de gemeente Den Haag, Economic Boards en ziekenhuizen en gemeenten brachten we onderwijs, praktijkgericht onderzoek en maatschappelijke opgaven dichterbij elkaar.

Zo werd de samenwerking met Haaglanden Medisch Centrum meerjarig verankerd in een gezamenlijke kennisagenda (2025–2030). Het InnovatieLab met het HagaZiekenhuis werd opgeschaald. Dit vormt inmiddels een structurele leeromgeving waarin studenten bijdragen aan concrete zorginnovaties. In Delft-West en Laak bouwden we living labs verder uit als duurzame samenwerkingsvormen waarin onderwijs, onderzoek en gebiedsontwikkeling samenkomen. Deze ontwikkeling markeerde een verschuiving van projectmatige samenwerking naar duurzame partnerschappen met gedeelde agenda's.

Zuid-Hollandse Impact Alliantie

De Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA) is het krachtige kennis- en innovatienetwerk van vier hogescholen: De Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden, Hogeschool Inholland en Hogeschool Rotterdam. Samen zetten we ons praktijkgericht onderzoek in om maatschappelijke en technologische uitdagingen aan te pakken, in Zuid-Holland en daarbuiten. Onderzoek doen we altijd in nauwe samenwerking met de praktijk. ZHIA organiseerde met Medical Delta en de Leiden-Delft-Erasmus universiteiten (LDE) een gezamenlijke werkconferentie 'Actie in de Delta'. Het doel was een start te maken met een actieagenda voor een gezonder Zuid-Holland. Daarnaast werden twee Medical Delta-lectoren benoemd. Inmiddels werken we binnen de ZHIA samen in een groot aantal MD-programma's en living labs. We doen dit in vier clusters die zich focussen op de thema's zorg, preventie, transformatie en duurzaamheid & vergroening. Door onze krachten te bundelen op drie thema's, kunnen we nog meer en beter onderzoek doen.

Het Impactfonds van ZHIA ondersteunt onderzoekssamenwerking door aanjaagfinanciering. In het verslagjaar werden twee van onze projecten met een aanjaagfinanciering gehonoreerd ter waarde van € 75.000. Deze projecten leidden tot nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de hogescholen. Zo levert ZHIA concrete oplossingen voor de vraagstukken van vandaag en morgen.

ZHIA versterkt de regionale samenwerking via de Groeiagenda Zuid-Holland. Aan deze samenwerking verbinden zich ongeveer negentig partners. In dit verslagjaar ontstonden nieuwe onderzoekssamenwerkingen rond thema's als gezondheid, duurzaamheid, AI en data science. Dit gebeurde mede dankzij het ZHIA Impactfonds en partners als Medical Delta, universiteiten en universitair medische centra. Met conferenties, workshops en serious gaming-sessies brengt ZHIA onderzoekers en praktijkpartners samen om impactprojecten te ontwikkelen en om succesvolle Europese subsidieaanvragen voor te bereiden.

In 2025 bouwde ZHIA verder aan de ontwikkeling van haar organisatie. Daarbij lag de focus op het versterken van inhoudelijke speerpunten, het verbeteren van de onderzoeksondersteuning en het vergroten van de zichtbaarheid. Ook verstevigde zij de relaties met stakeholders en slaagde zij erin om de impact in de regio beter zichtbaar te maken. Zowel intern als extern werkte ZHIA actief aan haar positionering. Daardoor kreeg het netwerk een grotere bekendheid. Steeds meer collega's en externe partners weten inmiddels ZHIA te vinden. De ontwikkelde ZHIA-propositie voor externen en lectoren speelde hierin een belangrijke rol.

Volgens afspraak ging het ZHIA-voorzitterschap op 1 januari 2025 over van De Haagse naar Hogeschool Leiden. Als onderdeel van het netwerk kunnen wij ons onderzoeksprofiel en onze identiteit als kennisinstelling versterken. De Haagse Hogeschool blijft de programmamanager leveren.

Hague Applied AI Campus (HAAI)

De Hague Applied AI Campus (HAAI) ontwikkelde zich in 2025 verder richting een regionaal platform rond toegepaste AI. Samen met ROC Mondriaan, Universiteit Leiden en TU Delft werkten we aan een gezamenlijke positionering en bundeling van onderwijs- en LLO-aanbod.

In 2025 werden de programmatische samenwerking, position paper en eerste projectlijnen vastgesteld. Concrete pilots starten in 2026, mede gefinancierd door provincie en gemeente. HAAI versterkt onze positie in het AI-ecosysteem en verbindt onderwijs, onderzoek en werkveld rond digitale transitieopgaven.

Talentplan Beethoven: systeemversterking in sleuteltechnologieën

De Haagse Hogeschool is systeempartner en trekker van Talentplan Beethoven Zuid-Holland. In 2025 konden we binnen Beethoven die rollen consolideren. Binnen het Human Capital-programma vervulden we een leidende rol. Beethoven is onderdeel van het Nationaal Versterkingsplan Microchiptalent en richt zich op de versterking van de technische arbeidsmarkt in de regio. In 2025 konden we onderstaande belangrijke stappen zetten:

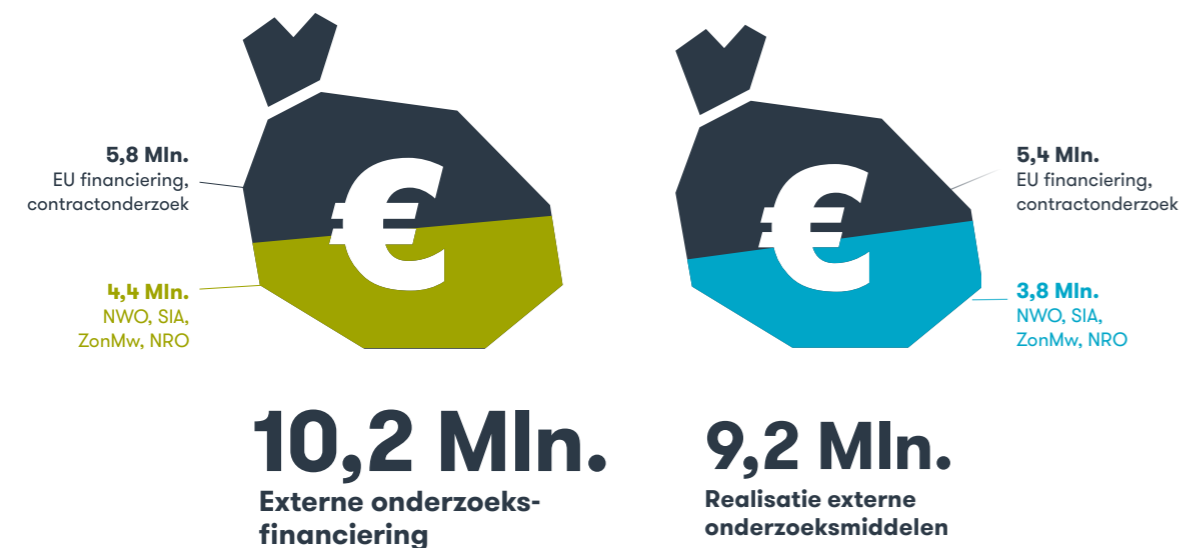
- De Engelstalige bachelor Applied Computer Science kende een versnelde start en had een hogere instroom dan verwacht.
- Binnen de master Next Level Engineering introduceerden we als specifieke richting een semicon- of halfgeleiderstrack.
- We begonnen aan de ontwikkeling van de bachelor Electrical and Electronic Engineering.
- We bereidden een educatieve cleanroom in Delft voor; dit moet een gedeelde leeromgeving worden voor mbo-, hbo- en wo-studenten.

Daarnaast is met het Semicon Learning Point (SLP) een volgende fase ingezet, gericht op Leven Lang Ontwikkelen. Met een toegekend budget van € 1,8 miljoen werken we samen met werkveldpartners aan een flexibel en modulair scholingsaanbod voor de halfgeleidersector. Hiermee versterken wij de samenhang tussen initieel onderwijs, bij- en omscholing en regionale arbeidsmarktvrage.

Ook bij grote opgaven als internationaal talentretentie en studentenhuysvesting heeft Beethoven een belangrijke rol. In samenwerking met regionale partners werkte De Haagse in het verslagjaar succesvol aan een regionale agenda studentenhuysvesting. Beethoven benadrukt de rol van De Haagse bij het verbinden van onderwijsontwikkeling aan economische transitie en regionale schaa sprongen.

Subsidies en overige externe inkomsten voor onderzoek

In 2025 verwierf De Haagse Hogeschool ca. € 10,2 miljoen aan meerjarige externe onderzoeksfinanciering. Hiervan is € 4,4 miljoen afkomstig uit de tweede geldstroom, met bijdragen van NWO, SIA, ZonMW en NRO. Daarnaast bedroeg de verworven financiering uit de derde geldstroom € 5,8 miljoen, waarvan € 2,4 miljoen uit contractonderzoek. In 2025 kwam de gerealiseerde inzet van externe onderzoeksmiddelen uit op € 9,2 miljoen: € 3,8 miljoen uit de tweede geldstroom en € 5,4 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. Deze middelen stellen onderzoekers onder meer in staat om proof-of-concepts te ontwikkelen en te testen, de onderzoekscapaciteit uit te breiden, onderzoeksapparatuur aan te schaffen en kennis te delen. Om de tweede en derde geldstroom verder te laten groeien, hebben we verkend hoe we de interne procedure rond het lectoraatsportfolio en de bijbehorende verlengingsaanvragen kunnen aanpassen. Het doel is om het proces sterker te verbinden met de strategische keuzes uit de kennisagenda en beter aan te laten sluiten op de verwachtingen van externe partners en subsidieverstrekters. Hiermee beogen we de kwaliteit, samenhang en wendbaarheid van het portfolio verder te versterken. Door scherpere en transparantere beoordelingscriteria te formuleren en meer voorspelbaarheid te bieden in besluitvorming, versterken we niet alleen de interne samenhang, maar ook de externe positionering van onze lectoraten. Met deze stappen verschuift de focus van herijking naar duurzame verankering en verdere ontwikkeling. Daarmee dienen we drie doelen. Het lectoraatsportfolio draagt ook op de lange termijn zichtbaar en herkenbaar bij aan maatschappelijke opgaven. Het portfolio wordt aantrekkelijker voor het werkveld om met ons samen te werken. Het geeft ons een sterkere positie voor het aantrekken van externe onderzoeksfinanciering.

2.3 Onderwijsassortiment 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 in samenspraak met andere instellingen, in lijn met het besluit van de Vereniging Hogescholen om gezamenlijk en gericht het landelijk portfolio van hbo-opleidingen te ontwikkelen en te beheren.

De afspraak is dit te doen door het te bezien vanuit drie perspectieven: de studenten, het werkveld en de maatschappij. Op basis van het Verenigingskader portfoliomanagement (oktober 2025) werkten we in 2025 nauw samen met de grote Randstad hogescholen aan de voorbereiding van de regionale afstemmingstafel.

Om tegemoet te komen aan de ontwikkelingen in de studenten- en arbeidsmarkt, passen we ons onderwijsassortiment regelmatig aan. De ontwikkeling van ons opleidingsportfolio op basis van de onderwijsvisie én de ontwikkeling van LLO-onderwijs maken deel uit van de uitvoeringsagenda van ons instellingsplan. In 2025 kreeg dit vooral vorm door de geplande uitbreiding van ons masterportfolio. In september 2025 startte de master Sustainability Transitions in een voltijd- en deeltijdvariant. De master Data Driven Business start per februari 2026, de master AI-Translator, de master Human Capital Innovatie en de master Transitie naar Gezondheid en Welzijn starten per september 2026. Daarnaast ontwikkelen we nog een aantal masters, bijvoorbeeld de joint degree Publieke Inkoop, waaraan ook het bestaande lectoraat Publieke Inkoop is gekoppeld.

Naast de cross-sectorale masters houden we ook de rest van ons onderwijsportfolio maatschappelijk relevant met de start van vijf opleidingen of opleidingsvarianten die bijdragen aan ons brede profiel. Een volledig overzicht van ons opleidingsaanbod is te vinden in Bijlage 2 Onze opleidingen.

We werken tegelijkertijd aan de doelmatigheid van opleidingen met een relatief kleine instroom, door te kijken waar we gebruik kunnen maken van onze schaal door leeruitkomsten (en daaraan gekoppeld onderwijs en toetsing) met meerdere opleidingen te delen. Dit in lijn met de uitgangspunten van de Haagse Onderwijsvisie.

Met de ontvangen subsidie in het kader van het Talentplan Beethoven bouwen we bovendien aan nieuwe opleidingen in het technische domein. Daarmee spelen we in op deze tekortsector in de arbeidsmarkt. Dit betreft bijvoorbeeld de Microchip Technology track binnen de masteropleiding Next Level Engineering, die is gestart in 2025. We zijn zeer actief op het gebied van technologie en AI, bijvoorbeeld door te participeren in de Hague Applied AI Campus (HAAI), samen met ROC Mondriaan, Universiteit Leiden en TU Delft. Daarmee geven we een krachtige impuls aan digitale en maatschappelijke weerbaarheid en kunnen we regionaal kennis en vaardigheden over AI uitwisselen. Zo bieden we hier LLO-onderwijs en zijn er AI-werkplaatsen.

Lectoraatsportfolio

In 2025 bouwden we verder op de koers die we in 2024 hadden ingezet rond de kennisagenda 'Samenwerken aan transities'. De nadruk lag daarbij in het verslagjaar op de herijking en positionering van ons lectoraatsportfolio. Hiermee willen we de Haagse thema's rechtvaardig samenleven, transitie naar duurzaamheid en de digitale toekomst strategisch versterken en borgen. Een belangrijke stap in deze ontwikkeling was de herverdeling van de themamiddelen, die ditmaal meerjarig aan ons werden toegekend. Dit biedt onze Centres of Expertise en daarmee onze lectoraten meer stabiliteit en ruimte om duurzaam te investeren in onderzoeklijnen, teamontwikkeling en externe samenwerking binnen de drie overkoepelende thema's.

In 2025 werden drie lectoraten verlengd en twee thema's van eerder gestopte lectoraten ingebed in bestaande lectoraten. Daarmee werd continuïteit geborgd en kozen we ook bewust voor een verdere uitbouw van inhoudelijke zwaartepunten binnen het portfolio. De voorgenomen versterking van het Centre of Expertise Cyber Security kreeg in 2025 concreet vorm met de voorbereiding van een nieuw lectoraat: Legal Aspects of Cyber Security (gestart op 1 januari 2026). Tegelijkertijd werkte het Centre of Expertise Global and Inclusive Learning aan een scherper en krachtiger profiel en richting, zodat er meer focus ligt op de opdracht binnen onderwijs, onderzoek en samenleving.

2.4 Duurzame en rechtvaardige wereld

Als internationale kennisinstelling met een diverse community, een sterke regionale inbedding en een breed palet aan faculteiten en Centres of Expertise dragen wij samen met de ondersteunende diensten actief bij aan een duurzame en rechtvaardige wereld. Daarbij zetten wij alle facetten van de hogeschool in: onderwijs, onderzoek, onze gebouwen, onze bedrijfsvoering en in ons dagelijks handelen. 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.

2.4.1 Van programma naar lijn

De implementatie van duurzaamheid en rechtvaardigheid konden we in 2025 doorontwikkelen van een programmatische aanpak naar verankering in de lijn. De faculteiten Centres of Expertise en diensten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. Daarmee werden duurzaamheid en rechtvaardigheid integraal onderdeel van onze uitvoeringspraktijk.

De aanpak richt zich op onder 2.4 genoemde drie samenhangende speerpunten.

Om de voortgang systematisch te monitoren, hebben we concrete mijlpalen vastgesteld. Deze fungeren als toetsingskader voor de jaarplannen. Zij maken zichtbaar in hoeverre we duurzaamheid structureel hebben verankerd in ons onderwijs en onderzoek en in onze bedrijfsvoering. De jaarplannen voor 2026 zijn langs deze mijlpalen geanalyseerd, met aandacht voor operationalisering, eigenaarschap en meetbare resultaten. Deze werkwijze versterkt de interne sturing en sluit aan bij externe beoordelingskaders.

De monitoring van deze mijlpalen is opgenomen in de reguliere PDCA-cyclus en vormt de input voor bestuurlijke besluitvorming.

Structurele integratie in onderwijs

In lijn met de onderwijsvisie ontwikkelde De Haagse Hogeschool een routekaart voor de integratie van onze strategische thema's in het onderwijs zoals: internationalisering, duurzaamheid en rechtvaardigheid, inclusie en co-creatie in alle opleidingen. Het thema duurzaamheid verankeren we structureel in leeruitkomsten, curriculumontwerp, didactiek en toetsing. We verwachten van de afgestudeerden dat ze kunnen laten zien hoe ze binnen hun vakgebied duurzaamheidstransities analyseren en hoe ze daarop anticiperen.

Verankering in onderzoek en portfolio-ontwikkeling

In het verslagjaar konden we de verbinding tussen onderwijs en onderzoek verder versterken. Een belangrijke stap was de ontwikkeling van de eerder genoemde bovensectorale master Sustainability Transitions, geïnitieerd vanuit Centre of Expertise Mission Zero in samenwerking met opleidingen en lectoraten. Deze opleiding leidt professionals op die praktijkgericht bijdragen aan complexe duurzaamheidsvraagstukken.

Ook onze lectoraten dragen actief bij aan maatschappelijke transitie. Zo onderzoekt het lectoraat New Finance de impact van de CSRD-richtlijn op het mkb en ondersteunt het bedrijven bij het verbeteren van transparantie en duurzaamheidsrapportages. Het lectoraat Smart Sustainable Manufacturing ontwikkelt circulaire innovaties, waaronder toepassingen voor het hergebruik van lokaal plastic afval. Via het Europese project EDUPED werken we aan de ontwikkeling van een PED-benadering van onze campus. PED staat voor positief energiedistrict: een stedelijk gebied dat op jaarbasis meer hernieuwbare energie opwerkt dan verbruikt. Met deze initiatieven versterken wij onze rol als kennispartner in regionale en internationale transitie.

2.4.2 Education for Sustainable Development (ESD) en professionalisering

Education for Sustainable Development ziet onderwijs als de sleutel tot vooruitgang bij alle mondiale ontwikkelingsdoelen. ESD leert mensen weloverwogen beslissingen te nemen en actie te ondernemen, zowel individueel als collectief, om zo de samenleving te veranderen en de planeet te beschermen. In 2025 versterkten we Education for Sustainable Development (ESD) bij De Haagse door op 23 mei Groene Peper te organiseren, het jaarlijkse nationale duurzaamheidsevenement voor het onderwijs van de toekomst. Op dit event, door De Haagse gehost, was het centrale thema What is Justice in Transitions? Er werden inspirerende interactieve workshops en sessies georganiseerd en er was ruimte voor kennisdeling met collega's. Tijdens Groene Peper werd expliciet aandacht besteed aan thema's zoals collectieve verantwoordelijkheid, creativiteit en design in transitieprocessen, rechtvaardigheid binnen onderwijsinstellingen en de rol van ecosystemen en biodiversiteit in de transitieagenda. Dit evenement onderstreepte de rol van De Haagse als kennispartner in de stad van Vrede en Recht en versterkte daarnaast het beeld dat duurzaamheid, rechtvaardigheid en inclusie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

In het kader van professionalisering ontwikkelden we twee trajecten op basis van het UNESCO-raamwerk voor ESD, geïnspireerd door de waarden van het Earth Charter. Deze trajecten — Educators within Transitions en Sustainability on Sneakers — werkten we in 2025 uit. Ze zullen in 2026 als pilot worden uitgevoerd. Zij richten zich op het versterken van pedagogische en culturele verankering van duurzaamheid in onderwijspraktijken en stimuleren een gedeeld begrip van duurzaamheid en transitieprocessen onder medewerkers.

2.4.3 Duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering

Duurzaamheid is tevens verankerd in onze bedrijfsvoering. Het Paris Proof-project, gestart in 2023, richt zich op het verduurzamen van de hoofdvestiging aan het Johanna Westerdijkplein. De gekozen oplossingsrichting bevindt zich in de engineeringfase en wordt geïntegreerd in het Meerjarenonderhoudsplan. De ambitie reikt verder dan energiereductie alleen en positioneert de campus als proeftuin voor onderwijs, onderzoek en samenwerking rond energietransitie, netcongestie en klimaatadaptatie.

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het monitoren van onze impact:

- De CO₂-scan is uitgevoerd.
- De scope 3-footprint is volledig in kaart gebracht.
- De rapportage Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (2023–2024) is afgerond.
- Het energieverbruik daalt, hoewel de kosten onder druk blijven door marktontwikkelingen.
- De afvalreductie krijgt extra aandacht; momenteel bestaat 31 procent van het afval nog uit restafval.

De Haagse stimuleert medewerkers tot duurzame mobiliteit via het reisbeleid en tot monitoring van hun reisgedrag. Daarnaast werken we aan smart-buildingoptimalisatie en aan de verdere verduurzaming van processen.

2.4.4 Community en regionale impact

Duurzaamheid en rechtvaardigheid zijn niet alleen institutionele ambities, maar ook een collectieve opgave die we binnen én buiten de hogeschool realiseren. De Green Office, een door studenten geleid platform, organiseerde in 2025 diverse activiteiten om bewustwording te vergroten en gedragsverandering te stimuleren. Dit betrof onder meer:

- Trash Walks, in samenwerking met Zero Waste-projecten en Centre of Expertise Mission Zero;
- Sustainable Monday, met workshops over upcycling en circulair gedrag;
- Food market op Duurzame Dinsdag (2 september), waarmee studenten en medewerkers actief werden betrokken bij concrete duurzame keuzes.

De Green Office bouwt daarnaast aan een netwerk van Sustainability Volunteers binnen faculteiten en werkt samen met onderzoekers aan het versterken van duurzaamheid in onderwijs en onderzoek. De activiteiten van de Green Office dragen bij aan een duurzame campuscultuur en versterken de verbinding tussen studenten, medewerkers en externe partners rond thema's als afvalpreventie, energie en gedragsverandering.

Extern werkt De Haagse samen met partners aan rechtvaardige en duurzame gebiedsontwikkelingen. Een voorbeeld is de samenwerking met Energiegelijk Laak rond een inclusieve energietransitie in het Laakkwartier, gericht op het terugdringen van energiearmoede, het versterken van klimaatweerbaarheid en het betrekken van bewoners bij duurzame oplossingen. Op 14 april ondertekenden we hiervoor een gezamenlijke intentieverklaring, waarmee onderwijs, praktijk en maatschappelijke impact hand in hand gaan.

In 2025 werd De Haagse Hogeschool bovendien onderdeel van de '100 circulaire spelers Zuid-Holland', een netwerk van organisaties die zich gezamenlijk inzetten voor de versnelling van de circulaire economie in de regio. Hiermee versterken we onze rol als kennispartner binnen regionale circulaire netwerken en verbinden we onderwijs en praktijkgericht onderzoek aan concrete maatschappelijke transitie.

2.4.5 Prestatie in nationale ranking

De Haagse nam in 2025 opnieuw deel aan de landelijke duurzaamheidsranking SustainaBul. Volgens de SustainaBul 2025 heeft De Haagse een sterke en integrale duurzaamheidsvisie ontwikkeld, waarvoor de maximale score is behaald. De samenwerking met de omgeving via praktijkgericht onderzoek werd positief gewaardeerd, net als onze inzet op professionele ontwikkeling, onder meer via de leergang Regeneratieve Pedagogiek.

Tegelijkertijd laat de ranking zien dat verdere structurele verankering nodig is als het gaat om professionaliseringsbeleid, curriculumontwikkeling, pedagogiek en bedrijfsvoering. Binnen de landelijke ranglijst is De Haagse gestegen van plaats 21 naar plaats 17.

In 2025 waren duurzaamheid en rechtvaardigheid integrale onderdelen van onze besturing, onderwijsontwikkeling, ons onderzoek en onze bedrijfsvoering. De uitdaging voor de komende jaren ligt in een verdere meetbaarheid, in structurele professionalisering en het versnellen van concrete impact in onze regio. Daarmee zetten wij verdere stappen richting een rechtvaardige, toekomstbestendige en klimaatbewuste kennisinstelling.

2.5 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 was in 2025 volop in ontwikkeling.



2.5.1 Verbondenheid met onze community

Verbondenheid met onze community is van groot belang voor het welzijn van studenten en medewerkers. We maken diversiteit en inclusie de norm door dit actief, intentioneel en doordacht te verankeren in ons onderwijs, onderzoek en onze onderlinge relaties. De Haagse biedt een leer- en werkklimaat waarin studenten en medewerkers geholpen worden over drempels heen te komen en wat tegemoetkomt aan de verscheidenheid aan wensen en behoeften.

Wij hebben ons actief ingezet voor een inclusieve community door onder andere verschillende diversiteitsnetwerken op te zetten, bestaande uit medewerkers en studenten 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 2025 kwamen deze netwerken meerdere keren samen om thema's als bewustwording, toegankelijkheid en inclusief onderwijs te bespreken.

Daarnaast organiseerden we meerdere betekenisvolle evenementen zoals Internationale Vrouwendag samen met het Vrouwenetwerk, een Iftar, Neurodiversity Day, The Hague Pride in samenwerking met studenten, Keti Koti en Paarse Vrijdag. Ook vierden we Diversity Week en was er aandacht voor de bewustwording over diverse onderwerpen zoals neurodiversiteit, inclusief onderwijs en inclusief samenleven in samenwerking met de Gemeente Den Haag.

We organiseerden in het verslagjaar verschillende hogeschoolbrede dialoogsessies over maatschappelijke gebeurtenissen, waarbij studenten en medewerkers met elkaar in gesprek gingen over actuele thema's die impact hebben op onze gemeenschap. In 2025 vonden daarnaast de tweede en derde sessie van de Brede Dialoog plaats. Docenten en studenten verkenden daarin hoe thema's als racisme, diversiteit en inclusie op een constructieve manier bespreekbaar kunnen worden gemaakt in de klas. De dialoog bood ruimte voor reflectie én handelingsperspectief en heeft bijgedragen aan een pedagogisch klimaat waarin verschillen niet worden vermeden, maar professioneel worden begeleid.

Binnen onze hogeschool hechten we veel waarde aan het versterken van inclusie en diversiteit door actief samen te werken met nationale en regionale partners. In 2025 hebben we onze relaties met diverse organisaties verder uitgebreid en versterkt. Belangrijke partners zijn onder andere de Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek (DIHOO), de Nationaal Coördinator Racisme & Discriminatie, het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO), het Expertisecentrum Diversiteitsbeleid (ECHO) en de Gemeente Den Haag. Deze samenwerkingen stellen ons in staat kennis en best practices uit te wisselen, gezamenlijke projecten op te zetten en ons beleid continu te verbeteren, zodat we een inclusieve en toegankelijke leeromgeving voor al onze studenten kunnen garanderen.

2.5.2 Programma 'Sociale veiligheid en inclusie'

Sociale veiligheid en inclusie blijven belangrijke aandachtspunten. Met het programma Sociale Veiligheid werken we aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers. De focus ligt op vier speerpunten:

1. Vaardigheden en competenties versterken

We ondersteunen medewerkers en studenten in het herkennen en aanpakken van ongewenst gedrag. Door trainingen aan te bieden, verkleinen we handelingsverlegenheid en versterken we preventief handelen.

2. De rol van het management versterken

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het bespreekbaar maken van sociale veiligheid. Door voorbeeldgedrag te tonen en drempels te verlagen vergroten zij de bereidheid om een melding te doen als dat nodig is.

3. Meldstructuren en nazorg verbeteren

We versterken het vertrouwen in meld- en klachtenprocedures door duidelijke processen, goede begeleiding en bescherming tegen represailles.

4. Bewustwording en vindbaarheid vergroten

Via gerichte communicatie en laagdrempelige ondersteuning maken we Informatie over sociale veiligheid beter zichtbaar en toegankelijker.

Met deze aanpak bouwden we aan een cultuur waarin iedereen zich veilig en gehoord voelt. Het programma werd continu bijgesteld op basis van signalen uit de organisatie. Tijdens een regulier bezoek van de Arbeidsinspectie, begin 2025, in het kader van psychosociale arbeidsbelasting werd hieraan ook aandacht besteed. Ook is dit onderdeel van gesprekken met de vakbonden.

Hulp- en klachtenstructuur

Uit onderzoek bleek dat het voor medewerkers en studenten niet altijd eenvoudig is om voor een klacht of hulpvraag het juiste loket te vinden. Daarom onderzochten we hoe de kwaliteit, de bewustwording en de zichtbaarheid/vindbaarheid van de hulp- en klachtenstructuur kon worden verbeterd. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek was: de meldingsbereidheid van medewerkers en studenten vergroten en beter kunnen helpen bij een klacht, melding of hulpvraag. Het deelproject rond de vindbaarheid en kwaliteit van de hulp- en klachtenstructuur leverde voor de zomer van 2025 een adviesrapport op, dat door het College van Bestuur is vastgesteld. Direct na de zomer werd gestart met de uitvoering van de voorgestelde verbeteringen. Ter versterking van de informatievoorziening lanceerden we een nieuwe externe webpagina en richtten we een intranetpagina in waar alle relevante informatie is gebundeld. Daarnaast dienden we bij het ministerie van OCW een subsidieaanvraag in voor onder meer een docentsupportteam, medewerkersnetwerken en een AI-chatbot.

Om transparantie en rechtsgelijkheid verder te versterken, richtte Juridische Zaken een intranetpagina in met modelovereenkomsten, handreikingen en juridische notities. Hiermee werd relevante informatie laagdrempelig toegankelijk gemaakt. Zo droegen we bij aan een consistente toepassing van beleid binnen de organisatie.

Campagne 'Samen bouwen aan één community'

In september 2025 werd de interne campagne 'Samen bouwen aan één community' gestart, met als boodschap dat een veilige, inclusieve leer- en werkomgeving door ons samen gecreëerd kan worden. De campagne sluit aan bij de vier kernwaarden van De Haagse – Curious, Connected, Caring en Committed – en is zichtbaar in de gebouwen via posters, digitale schermen en andere communicatiemiddelen. Alle uitingen verwijzen naar een intranetpagina met aanvullende informatie.

Handelingskader Stagediscriminatie

Begin 2025 werd het Handelingskader Stagediscriminatie vastgesteld. Dit beschrijft welke procedure we moeten volgen wanneer een melding van discriminatie of ander ongewenst gedrag binnenkomt. Met dit handelingskader markeerden we in het verslagjaar een volgende stap in de gezamenlijke inzet om discriminatie en ander ongewenst gedrag in alle vormen actief te bestrijden en om een inclusieve leeromgeving voor alle studenten te waarborgen.

De Haagse implementeerde het Handelingskader Stagediscriminatie door erover te berichten, door workshops en trainingen aan te bieden en door met andere instellingen in de regio samen te werken in de 'Haagse aanpak gelijke stagekansen'. Samen met stagecoördinatoren en betrokken medewerkers konden we de leerlijn Stagediscriminatie in 2025 succesvol afronden. Voor stagecoördinatoren vond een vervolgbijeenkomst plaats.



Barometer Culturele Diversiteit

In 2025 nam De Haagse opnieuw deel aan de Barometer Culturele Diversiteit van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Deze landelijke meting geeft grote organisaties inzicht in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand. De resultaten laten zien dat 64 procent van onze medewerkers een Nederlandse achtergrond heeft, 11 procent een Europese en 25 procent een buiten-Europese.

Ten opzichte van 2020 is de culturele diversiteit binnen de hogeschool toegenomen. We kunnen de cijfers van 2020 niet één-op-één vergelijken met die van 2025. Want het CBS hanteert inmiddels andere terminologie dan het begrip 'migratieachtergrond' uit 2020. Maar de richting is duidelijk: De Haagse is cultureel diverser geworden. Toch zijn verdere inspanningen nodig. De cijfers laten namelijk ook zien dat de diversiteit van ons personeelsbestand nog geen goede afspiegeling is van de diversiteit in de studentenpopulatie en de regio. Bovendien vragen de verschillen tussen faculteiten, diensten en functieschalen om gerichte aandacht in beleid en uitvoering.

Trainingen sociale veiligheid

De trainingen uit de menukaart 'Sociale veiligheid voor medewerkers' werden in 2025 goed bezocht. Alleen al in het eerste kwartaal schreven 110 leidinggevenden en overige medewerkers zich in. Ook volgden twaalf verschillende teams uit faculteiten en diensten een training uit de menukaart.

De trainingen in 2025 over seksueel grensoverschrijdend gedrag voor docenten en overige medewerkers werden positief geëvalueerd. Uit die evaluatie kwamen enkele verbeterpunten naar voren. Die hebben we meegenomen in de verdere ontwikkeling. Ook voor studenten is inmiddels een training op dit thema beschikbaar gekomen, ontwikkeld vanuit het programma 'Sociale veiligheid'. Aanvullend hebben we de training 'Active Bystanders' in december opnieuw aangeboden.

Professionalisering

Het Inclusion Office verzorgde presentaties tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers. Zo brengt De Haagse het thema inclusie vanaf hun eerste werkdag onder de aandacht.

De Haagse, de gemeente Den Haag en de Economic Board of Zuid-Holland bundelden in 2025 hun krachten in de voorbereiding van het congres 'Van tekort naar kans'. Dit congres vond plaats op donderdag 15 januari 2026. Tijdens dit congres onderzochten de sprekers met de aanwezigen hoe inclusie kan bijdragen aan het oplossen van personeelstekorten en van welke innovatieve oplossingen we kunnen leren. Dit congres vormde zo een volgende stap in onze beweging richting kansengelijkheid.

2.5.3 Studentenwelzijn

Op nationaal niveau positioneerde De Haagse zich in het verslagjaar nadrukkelijk in haar streven om studentenwelzijn te bevorderen. Een lid van het CvB stond samen met koningin Máxima aan de aftrap van de Veerkrachtcoalitie. Deze brede beweging voor studentenwelzijn wil de mentale gezondheid en veerkracht van studenten structureel versterken. De aftrap vond plaats tijdens een werkconferentie op 10 juni 2025 op Paleis Noordeinde. Daar waren meer dan honderd vertegenwoordigers uit onderwijs, overheid en maatschappelijke organisaties bijeen om gezamenlijke oplossingen te verkennen. Hiermee onderstreepte De Haagse Hogeschool haar actieve bijdrage aan het landelijke gesprek over studentenwelzijn. Deze inzet sloot aan bij onze bredere ambitie om welzijn, sociale veiligheid en kansengelijkheid structureel te verankeren in beleid, leiderschap en cultuur.

Campus

In 2025 namen studenten wekelijks deel aan een breed aanbod van sociale en sportactiviteiten, georganiseerd voor én door studenten. Het aantal studie- en studenten(sport)verenigingen groeide opnieuw. Tegelijkertijd daalde het aantal sportabonnementen licht: van 922 in 2024 naar 912 in 2025. De verplaatsing van zaalsport naar de Sport Campus Zuiderpark en de weekendsluiting van De Haagse Hogeschool beperken de mogelijkheden voor studentensport. Vooral internationale studenten maken actief gebruik van het sportaanbod.

Een sterke introductieperiode blijft van grote waarde voor studentbinding, studiesucces en het profiel van De Haagse Hogeschool. In 2025 vond de introductie voor het eerst plaats in week 0. Ongeveer de helft van de opleidingen startte (deels) daadwerkelijk in deze week. Vanaf het komende studiejaar sluiten alle opleidingen hierbij aan, waardoor centrale en decentrale activiteiten elkaar beter versterken en bijdragen aan een uniforme jaarplanning.

Via het platform Student & Stad – een samenwerking tussen de gemeente Den Haag en Haagse onderwijsinstellingen – werkten we ook in 2025 aan een aantrekkelijk klimaat voor studenten in de snelgroeïende stad. Het platform richt zich op thema's als studentenwelzijn, huisvesting en verenigingsleven. Ook organiseert het gezamenlijke evenementen zoals de studentarea op het Bevrijdingsfestival en introductieactiviteiten voor alle Haagse studenten.

De Haagse participeert in de Taskforce Studentenhuisvesting, in 2022 opgericht door de gemeente Den Haag, onderwijsinstellingen en studentenhuusvester DUWO. De taskforce werkte ook in 2025 aan oplossingen om het tekort aan studentenwoningen op korte termijn te verkleinen. Daarnaast zet De Haagse in taskforceverband in op gezamenlijke communicatie en goede voorlichting over huisvesting aan aankomende studenten. Op 4 september 2025 was De Haagse één van de ondertekenaars van het Haags Actieplan Studentenhuisvesting. Daarmee hebben de Haagse onderwijsinstellingen, de gemeente en DUWO een stevige basis gelegd voor voldoende, goede en betaalbare huisvesting voor studenten in 2030.

Studentfaciliteiten

In 2025 hebben we op één punt de studentenfaciliteiten verbeterd: we publiceren de roosters van een aantal opleidingen eerder dan normaal. Dit biedt studenten meer structuur en minder stress, wat het voor hen eenvoudiger maakt om werk- en studieverplichtingen te plannen.

Vanaf studiejaar 2025–2026 krijgt de inclusieve gedachte van De Haagse Hogeschool ook een plek in de toetsroosters. Bij het plannen van toetsen houden we zo veel mogelijk rekening met religieuze feest- en gedenkdagen.

Kern KPI's in beeld (conform hogeschoolmonitor, visualisatie)

Kern KPI's 2025

■ streefwaarde ■ realisatie

Algemene tevredenheid studenten



Inverdiencapaciteit



% uitval in het eerste jaar



score SustainaBul



Conversieratio



NSE inclusieve community



Marktaandeel



eNPS van medewerkers*



*eNPS is in 2025 niet gemeten. -4 is score 2024

Hoofdstuk 3

Bedrijfsvoering



3.1 Mens en organisatie

De voortdurende ontwikkelingen binnen de maatschappij en het onderwijs hadden ook in 2025 invloed op het werk en welzijn van onze medewerkers. De inzet op welzijn, sociale veiligheid, professionalisering en leiderschap heeft bijgedragen aan een prettige en duurzame werkomgeving waarin medewerkers zich erkend en ondersteund voelen. De professionele ontwikkeling van medewerkers stond daarbij centraal. Daarmee dragen zij actief bij aan de realisatie van de onderwijsvisie en de kennisagenda.

3.1.1 Leren van en met elkaar

Het vraagt commitment van medewerkers om met en van elkaar te willen leren in een professionele werkcultuur. Professionalisering vraagt om een solide fundament. Daarom hebben we ingezet op een samenhangende en zorgvuldig ingerichte employee journey, ondersteund door (digitale) HRM-processen van werving en onboarding tot ontwikkeling, doorstroom en uitstroom. Dit biedt medewerkers ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en stimuleert een cultuur van leren, reflecteren en verbeteren. Daarnaast geeft het leidinggevenden de ruimte en handvatten om gericht te sturen op professionele en persoonlijke ontwikkeling, het goede gesprek te voeren en teams optimaal te ondersteunen in hun groei en prestaties.

Om deze processen toekomstbestendig, efficiënt en transparant te organiseren, hebben we in 2025 stevige stappen gezet op het gebied van de digitalisering van HRM-processen bij de implementatie van HR2day en de optimalisatie van het recruitmentsysteem Ubeoo. Daarnaast introduceerden we in dit verslagjaar de verklaring omtrent gedrag (VOG) in onze organisatie. Deze is nu verplicht bij indiensttreding.

Leiderschap in positie

Het is essentieel dat leidinggevenden hun werk goed kunnen blijven uitvoeren, ook in een steeds veranderende en complexe context. In 2025 hebben we daarom een nieuwe leiderschapsvisie ontwikkeld en geïntroduceerd. De verdere toepassing en uitwerking van de leiderschapsvisie krijgen in 2026 verder vorm.

Leiderschapsvisie

Als leidinggevende bij De Haagse Hogeschool werk je visiegericht en creëer je een stimulerende, resultaatgerichte en inclusieve omgeving, waarin hoogwaardig onderwijs en onderzoek centraal staan. Je inspireert en faciliteert je team om het beste uit zichzelf te halen. Samen met je team en anderen werk je op basis van wederzijds vertrouwen en professionele verantwoordelijkheid aan een cultuur waarin kwaliteit, innovatie en leren centraal staan. Je staat voor goed werkgeverschap, neemt je verantwoordelijkheid, toont moed en stijflexibiliteit in verschillende contexten. Reflectie, openheid en een nieuwsgierige houding kenmerken jouw leiderschap, je stimuleert feedback, helpt elkaar vooruit en blijft voortdurend in ontwikkeling.

Verbindend leidinggeven

Connecting

Je faciliteert een professionele cultuur waarin kwaliteit, innovatie, wederzijds vertrouwen en leren centraal staan. Je omarmt diversiteit en stimuleert participatie binnen een inclusieve en veilige cultuur. Samen zorg je dat iedereen zich welkom voelt. Je staat voor goed werkgeverschap en benut de expertise van anderen. Je zorgt dat de verbinding tussen onderwijs en onderzoek centraal staat. Jij en je team zoeken actief verbinding met het werkveld, de samenleving en werken samen met andere teams, interne partners* en externe partners. Samen creëren jullie kansen om je te ontwikkelen. Door jouw betrokkenheid help je elkaar vooruit en werk je samen aan duurzame maatschappelijke vooruitgang.

Resultaatgericht leidinggeven

Committed

Je beschikt over strategisch vermogen, hebt affiniteit met de inhoud en werkt transparant en visiegericht. Vanuit die visie geef je richting, stel je realistische doelen, toon je moed, neem je je team mee en realiseer je resultaten. In je besluitvorming en acties werk je vastberaden aan duurzame maatschappelijke vooruitgang en houd je in gedachten: "Wat hebben onze studenten en de maatschappij hieraan?". Je creëert ruimte voor verschillende perspectieven binnen en tussen teams en zorgt voor begrijpelijke en transparante besluitvorming, gebaseerd op rechtvaardigheid en integriteit. Dankzij je wendbaarheid en daadkracht stuur je adequaat bij en speel je effectief in op interne en externe veranderingen binnen de hogeschool. Zo stimuleer je het verandervermogen van je team(s) en moedig je hen aan om samen, stap voor stap, duurzame vooruitgang te realiseren.

Ontwikkelergericht leidinggeven

Curious & Caring

Je geeft het goede voorbeeld, bent zichtbaar, benoemt kwaliteiten en beschikt over het vermogen tot (zelf)reflectie. Jouw stijflexibiliteit zet je in ten opzichte van je collega's, situaties, aanpak en communicatie. Je stimuleert persoonlijk leiderschap zodat medewerkers initiatief nemen, eigenaarschap pakken en zelfredzaamheid, nieuwsgierigheid en oplossingsgericht vermogen tonen. Hierdoor benutten je medewerkers hun talenten en kwaliteiten optimaal om gezamenlijke en persoonlijke ontwikkeling te realiseren. Je bouwt aan een feedbackcultuur waarin het geven en ontvangen van feedback vanzelfsprekend is, en waar ruimte is om te leren van succes én van tegenslag. Op deze manier versterk je professionele verantwoordelijkheid en continue ontwikkeling – met oog voor het welzijn en de veerkracht van je team(s).

* zoals de Medezeggenschap en de verbinding onderwijs en onderzoek

Management development-programma

In het management development-traject trainen alle leidinggevendenden van De Haagse hun leiderschapsvaardigheden. In 2025 hebben we het MD-programma afgerond en ter opvolging hiervan is onder meer intervisie gestart. Deelnemers ervaren het traject als intensief en inspirerend, met veel ruimte voor leren van en met elkaar in leergroepen. Daarnaast hebben we gewerkt aan het ontwerp voor een compactere vorm van het MD-traject voor medewerkers op andere posities zoals voor lectoren.

Leiderschapsconferenties

In 2025 zijn twee leiderschapsconferenties georganiseerd om leidinggevendenden te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling als leidinggevende en om hun rol binnen de hogeschool te versterken. De eerste conferentie richtte zich op de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. De aanwezigen lieten zich inspireren door cases van andere hogescholen om het interne gesprek te stimuleren. Tijdens de tweede conferentie stond de hierboven genoemde nieuwe leiderschapsvisie centraal.

Career Centre

Het Career Centre is dé centrale plek waar medewerkers van De Haagse terecht kunnen voor ondersteuning in hun loopbaan. Het biedt medewerkers de kans om nieuwe uitdagingen aan te gaan, om talenten optimaal te benutten of om zich te oriënteren op een andere functie binnen of buiten De Haagse. Bij het Career Centre kunnen medewerkers terecht die overwegen om een periode iets anders te gaan doen, die andere talenten willen benutten of die willen onderzoeken welke andere rollen of taken bij hen passen. Ook is daar iedereen welkom die in een andere rol wil re-integreren of voor wie het contract afloopt. De ondersteuning van het Career Centre kan op verschillende manieren plaatsvinden: praktische tips geven op het gebied van solliciteren en netwerken, helpen bij het opmaken van een cv en bij het voorbereiden van sollicitatiegesprekken en advies geven op het gebied van de eigen loopbaan binnen en buiten De Haagse. In 2025 ondersteunde het Career Centre ongeveer 120 medewerkers bij hun loopbaanvragen.

De Haagse Dialoog

De Haagse Dialoog is het jaarlijkse ontwikkelgesprek tussen medewerker en direct leidinggevende. In dit gesprek bespreken zij het functioneren van de medewerker en het team waarvan hij deel uitmaakt. Professionele ontwikkeling staat daarbij centraal. Samen stellen zij ontwikkeldoelen vast voor een periode van vier jaar. Zo kan de medewerker gericht werken aan zijn groei en aan zijn bijdrage aan de organisatie. In het verslagjaar hebben we de gesprekken voor het eerst vastgelegd in het digitale personeelssysteem HR2day. Daarmee konden we de administratieve last reduceren en hebben we een belangrijke stap gezet in het bundelen van informatie. Ook de onderliggende beleidsstukken van De Haagse Dialoog hebben we geactualiseerd. Dit betreft het 'reglement voor functioneren, ontwikkelen en beoordelen' en de werkwijze van de dialoog in het document 'De Haagse Dialoog, waardevol en maatwerk'.

3.1.2 Professionele cultuur

Door van elkaar te leren en samen te werken, stimuleren we een cultuur van continue ontwikkeling en innovatie. Leren van studenten én collega's zit verankerd in de cultuur van De Haagse Hogeschool. Kennisdeling en samenwerking zorgen voor gezamenlijke groei. Faculteiten en diensten hebben, mede met input vanuit de strategische personeelsontwikkeling (SPO), hun eigen professionaliseringsplannen opgesteld voor 2026. Door gericht te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden kunnen we hun talenten optimaal benutten. In bijlage 11 geven we een overzicht van de beschikbare vormen van professionalisering voor docenten en onderzoekers.

AI-trainingen

De AI-trainingen stellen medewerkers beter in staat om artificial intelligence verantwoord en effectief toe te passen in hun werk. De Haagse ontwikkelde in 2025 de volgende AI-trainingen voor onderwijsteams: AI & leeruitkomsten, AI & toetsing en AI-Playground. De AI-Playground-training maken we in 2026 geschikt voor alle medewerkers.

Daarnaast is de pilot Generatieve AI (EduGenAI) ontwikkeld. Als onderdeel van deze pilot hebben we aan circa 200 deelnemers AI-trainingen gegeven. Daarbij hebben we ons gericht op verantwoord gebruik van generatieve AI (GenAI) in het onderwijs, onderzoek en in de ondersteunende processen. Het doel is inzicht te krijgen in de impact van GenAI op productiviteit, kwaliteit van werk en gebruikerservaringen.

Inzet op professionalisering

In de cao-hbo hebben alle partijen afgesproken dat de werkgever jaarlijks minimaal 6 procent van het getotaliseerde jaarinkomen besteedt aan professionalisering. Met de helft daarvan (3 procent) bekostigt hij een basisrecht in uren; met het overige deel de out-of-pocketkosten en de vervangingskosten voor professionalisering. Reiskosten voor professionalisering zijn in 2025 niet apart gemonitord en zijn daarom niet meegenomen in onderstaand overzicht. De tabel hieronder geeft inzicht in het percentage out-of-pocketkosten en vervangingskosten dat in 2025 is besteed aan de professionalisering binnen de hogeschool als geheel, afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Niet alle vormen van leren kunnen we uitdrukken in out-of-pocketkosten. Denk bijvoorbeeld aan werkplekleren, bedrijfsbezoeken en activiteiten die in de hogeschool worden georganiseerd (lezingen, THINKFST etc.). Die hebben we in de tabel niet meegenomen.

De kosten (x €1.000) in de tabel hieronder hebben betrekking op trajecten rondom docentprofessionalisering, persoonlijke en teamontwikkeling en vakinhoudelijke trainingen gerelateerd aan de functie. We zien voor 2025 een onderbesteding van 0,6 procentpunt. De cursuskosten personeel, symposia- en congreskosten en vervangingskosten zijn gedaald in 2025. De uitgaven vakliteratuur zijn gestegen ten opzichte van 2024. De formatie promovendi bedroeg 6,2 fte.

	2024		2025	
	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel	3.729		2.805	
Symposia- en congreskosten	379		326	
Vakliteratuur	171		193	
Vervangingskosten	88		-	
Subtotaal	4.367	2,8%	3.324	2,1%
Promovendi (loonkosten excl. NOW)	287		421	
Totaal	4.654	2,9%	3.745	2,4%*
Getotaliseerd jaarinkomen	158.141		157.575	

*Richtpercentage t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen is 3%

Organisatieontwikkeling

Organisatieontwikkeling richt zich op het toekomstbestendig inrichten en faciliteren van ondersteunende en primaire processen, in lijn met de doelstellingen uit het Instellingsplan 2023–2028 ‘Onderzoekend leren met impact’. In 2025 is ingezet op onderstaande ontwikkelingen.

- Onderzoek**
 Het onderzoeksbeleid is uitgebreid om zo de positie van onderzoek naast onderwijs te verstevigen. De functiereeksen voor onderzoek zijn vastgesteld en in gebruik genomen. Daarnaast heeft de hogeschool een benoemingsprocedure opgesteld voor de leading lectoren. Na een selectieronde zijn (nieuwe) leading lectoren van start gegaan in hun Centre of Expertise. We hebben de nieuwe rol van voorzitter leading lectoren (VLL) ingevuld en daarmee hebben we de bestuurlijke structuur binnen de Centres of Expertise verder versterkt. Tot slot hebben we de werkzaamheden van de programmacoördinatoren herijkt en de functienaam aangepast naar programmamanager Centre of Expertise. Die functienaam doet meer recht aan de werkzaamheden en verantwoordelijkheden.
- Sociaal plan Facilitaire zaken en IT (FZ&IT)**
 De uitvoering van het Sociaal Plan bij de dienst FZ&IT verloopt conform planning. Begin 2026 start de verplichte fase.
- Reorganisatieplan Dienst OKC**
 We hebben een reorganisatieplan voor de Dienst OKC vastgesteld. We verwachten dat we dit in het eerste kwartaal van 2026 met de vakbonden overeen kunnen komen, inclusief een passend sociaal plan.
- Centrale toetscommissie**
 In 2025 heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het reorganisatieplan voor de centrale toetsorganisatie.

3.1.3. Formatieontwikkeling

Huidige formatieopbouw

De formatie van het onderwijzend personeel daalde in 2025 verder met 70 fte, verdeeld over het onderwijzend personeel (OP) en het onderwijsondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Het totaal kwam eind 2025 uit op 1.904 fte. De formatie van het onderwijzend personeel daalde met 37 fte naar 1.220 fte en die van het onderwijsondersteunend en beheerspersoneel kwam uit op 684 fte, een daling met 33 fte.

	2024	2025	% daling
Aantal medewerkers	2.521	2.456	-3%
OP	1.683	1.661	-1%
OBP	838	795	-5%
Formatie (realisatie)*	1.973	1.904	-4%
OP	1.256	1.220	-3%
OBP	717	684	-5%
OP/OBP in ratio	64/36	64/36	
Gemiddelde leeftijd	44	44	

*Medewerkers in dienst bij De Haagse Hogeschool ultimo december.

In - en uitstroom

In 2025 traden in totaal 354 medewerkers bij De Haagse Hogeschool in dienst (410 in 2024). 435 medewerkers verlieten onze organisatie (576 in 2024). Er was een hoger verloop onder het onderwijzend personeel dan onder het onderwijsondersteunend en beheerspersoneel. De inzet van student-assistenten verklaart een groot deel van de in- en uitstroom. Er stroomden 232 student-assistenten in (9 procent); 192 student-assistenten stroomden uit (8 procent). De in- en uitstroom had in het verslagjaar deels te maken met het krimpend kader als gevolg van bezuinigingen door a) minder instroom van (internationale) studenten, b) de demografische krimp en c) de ingezette maatregelen voor doelmatigere ondersteuning. De meeste medewerkers verlieten De Haagse op eigen verzoek of vanwege de beëindiging van een tijdelijk contract.

Eigenrisicodragerschap (B)WW 2025

De hogeschool is eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW) en de bovenwettelijke werkloosheidsregeling (BWW). Daarmee zijn wij zelf verantwoordelijk voor zowel de betaling van WW-uitkeringen aan (ex-)medewerkers als voor de uitvoering van de bijbehorende re-integratieverplichtingen. De Haagse vult deze verplichtingen in door medewerkers actief te begeleiden bij hun oriëntatie op en zoektocht naar ander werk. Waar mogelijk doen we dit al preventief. In het verslagjaar is de WW-instroom licht gedaald, dit als mogelijk gevolg van onze inzet op preventieve begeleiding. De daling kwam na een periode van juist hogere instroom als gevolg van financiële krimp.

Ondanks de lagere instroom zijn de uitkeringslasten in 2025 gestegen. Dit wordt verklaard door een minder gunstige arbeidsmarkt binnen het hbo. Daardoor verblijven (ex-)medewerkers gemiddeld langer in de WW en verloopt de uitstroom naar passend werk trager. In de uitkeringslasten zien we verder een verschuiving van de instroom van ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) naar onderwijzpersoneel (OP). Deze groep kent doorgaans hogere salarissen en daarmee hogere WW-uitkeringen dan het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP), wat resulteert in relatief hogere WW-lasten ten opzichte van voorgaande jaren. De totale uitkeringslasten kwamen in 2025 uit op € 1.692.959.

Ontwikkeling kosten eigenrisicodragerschap Werkloosheidswet WW en BWW.	
2025	€ 1.692.959,-
2024	€ 1.496.907,-
2023	€ 1.039.418,-
2022	€ 945.937,-

Werkdruk verminderen en werkgeluk versterken

In 2025 heeft De Haagse verder gebouwd aan een veilige en prettige werkomgeving waarin werkplezier en duurzame inzetbaarheid centraal staan.

Aan de hand van het vernieuwde Plan van Aanpak Werkdruk werken leidinggevenden en medewerkers gezamenlijk aan de bevordering van hun eigenaarschap. Daarmee wordt dit thema een integraal onderdeel van de Haagse werkcultuur. Daarnaast beschrijft het vernieuwde plan van aanpak herijkte kaders, voorzieningen en mogelijkheden voor zowel leidinggevenden als medewerkers, om zo samen de werkdruk en de beleving daarvan te verlagen en het werkgeluk en de beleving daarvan te vergroten. Op basis hiervan hebben de organisatieonderdelen acties voor 2026 bepaald, gericht op het vergroten van werkgeluk en het verminderen van de ervaren werkdruk binnen de organisatie.

Ziekteverzuim

In 2025 daalde het ziekteverzuim hogeschoolbreed naar 5,6 procent (5,8 procent in 2024). Hiermee zakte het onder de streefwaarde van 5,7 procent. De ziekmeldingsfrequentie (gemiddelde over 12 maanden) van 0,8 is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2024. Het landelijk gemiddelde ligt rond de 1.

Net als in 2024 waren psychische klachten in het verslagjaar de meest voorkomende verzuimoorzaak (57,5 procent). Dit percentage ligt wel hoger dan het percentage sectorbreed (50 procent) (bron: Arbodienst DNA).

De focus op het langdurig verzuim (langer dan 6 weken) heeft geresulteerd in een daling van bijna 2 procent ten opzichte van 2024. Dit heeft opnieuw geleid tot een vermindering van de WIA-instroom. De focus verschuift geleidelijk van primaire verzuimbegeleiding naar een integrale benadering, met aandacht voor preventie en duurzame inzetbaarheid.

3.1.4. Arbeidsvoorwaarden

Cao-hbo 2024-2025

Conform de afspraken in de cao-hbo 2024-2025 (looptijd van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2025) zijn per 1 januari 2025 de salarissen met 4 procent verhoogd. In oktober 2025 ontvingen medewerkers een eenmalige uitkering van € 485 bruto naar rato van de aanstellingsomvang. In november 2025 is de nieuwe cao-hbo voor 2026 afgesloten. In december 2025 ontvingen de medewerkers een eenmalige bruto uitkering van € 700 bij een fulltime dienstverband (naar rato bij parttime).

Arbeidsmarkttoelagen

In lijn met het beloningsbeleid van De Haagse ontvingen achttien medewerkers in het verslagjaar een arbeidsmarkttoelage. Deze wordt alleen toegekend, als de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk is in te vullen als gevolg van de situatie op de arbeidsmarkt.

Contractvormen

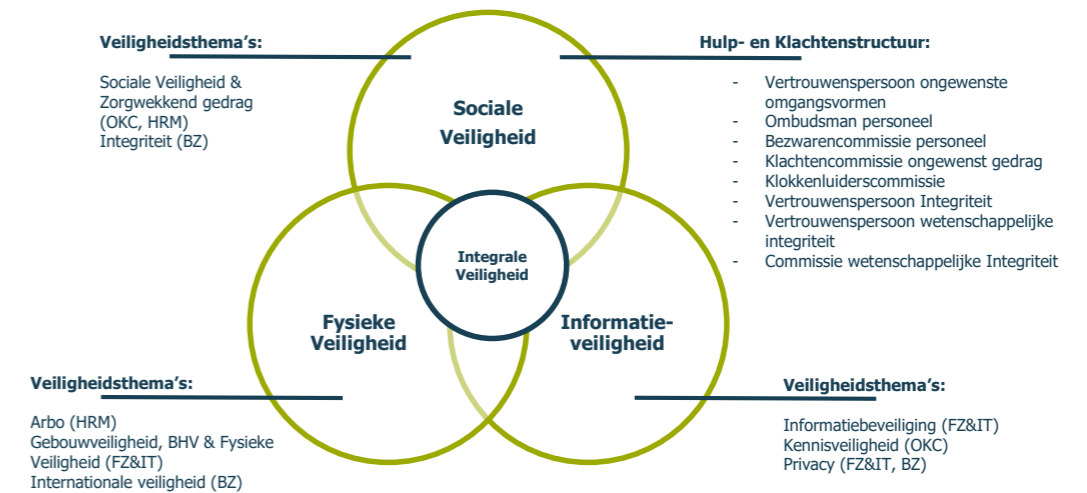
In overleg met de medezeggenschap hebben we afspraken gemaakt over het aandeel flexibele arbeid dat De Haagse Hogeschool maximaal nodig acht. Het gaat om medewerkers met de contractsoorten D4 (tijdelijk contract) en D5 (verlenging tijdelijk contract) en om personeel niet in loondienst (PNIL). De doelstelling voor 2025 was: 80 procent vast personeel en 20 procent tijdelijk personeel. Deze doelstelling is gerealiseerd. Het aandeel flexibele arbeid bij de hogeschool bestaat vooral (55 procent) uit personeel in loondienst (PIL) en verder (45 procent) uit personeel niet in loondienst. De PNIL-lasten kwamen in 2025 uit op € 14,8 miljoen. Ten opzichte van het voorgaande jaar daalde het percentage tijdelijk personeel met 5 procent. Het krimpende kader leidde tot minder tijdelijke contracten.

	2024	2025
Vast	80,5%	85,0%
Tijdelijk	19,5%	15,0%
PNIL	42,2%	44,7%
PIL	57,8%	55,3%
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).

3.2 Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur

Veiligheid is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden binnen De Haagse Hogeschool. Hierover rapporteren we vanuit onderstaande domeinen, met daarbinnen niet alleen de veiligheidsthema's maar ook verschillende gremia van de hulp- en klachtenstructuur.



Daarmee geven we invulling 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.

3.2.1 Integrale veiligheid

Vanuit integrale veiligheid werken we verder aan groei in volwassenheid in lijn met het Integraal Veiligheidsbeleid 2025-2028. Dat doen we door:

- risicomanagement door te ontwikkelen;
- veiligheidszorg en veiligheidsmanagement te optimaliseren;
- processen rond incident- en crisisbeheersing te verbeteren;
- een gerichte focus te hebben op geprioriteerde thema's (sociale veiligheid, informatiebeveiliging, privacy en arbo).



In 2025 hebben we een bedrijfscontinuïteitsbeleid- en bedrijfscontinuïteitsplan opgesteld. In samenspraak met proceseigenaren is hier veel tijd aan besteed. De crisisteams van de Haagse hebben deelgenomen aan de landelijke cybercrisisoefening OZON. Daarnaast organiseerden zij nog eigen oefeningen. Het crisismanagementteam is twee keer geactiveerd voor crisismeldingen.

Invoer verklaring omtrent het gedrag bij indiensttreding

Sinds 2025 is bij indiensttreding een geldige verklaring omtrent het gedrag (VOG) verplicht. We maken het dienstverband pas definitief, nadat we van de betreffende persoon een positieve VOG hebben ontvangen en beoordeeld. Zo laten we als organisatie zien, zowel intern als extern, dat we waarde hechten aan een veilige, betrouwbare en professionele omgeving. Deze preventiemaatregel draagt bij aan het waarborgen van de integriteit van de organisatie en het vertrouwen van alle belanghebbenden.

3.2.2 Sociale veiligheid

Ook in het verslagjaar hebben we geïnvesteerd in bewustwording op het thema sociale veiligheid (zie ook paragraaf 2.5.2). Er zijn wederom meerdere bewustwordingssessies gegeven over sociale en psychologische veiligheid binnen teams, voor introductiecoördinatoren, bij studie- en studentverenigingen en tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers. Ook de trainingen rondom seksueel grensoverschrijdend gedrag voor slb'ers en studenten hebben een vervolg gekregen.

Meldingen sociale veiligheid en inclusie

Het aantal meldingen in 2025 verschilt per gremium zoals hieronder blijkt.

Meldingen bij:	2025	2024	2023
vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) – studenten	235	206	108
vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) – medewerkers	109	135	172
Ombudsfunctionaris personeel	48	57	35
Bezwarencommissie personeel	4	4	3
Klachtencommissie ongewenst gedrag (KLONG)	1	10	2
Meldingen Meld & Adviespunt Veiligheid (M&AV)	72	110	104

Integriteit

Studenten en medewerkers kunnen voor integriteitsmeldingen en/of -schendingen terecht bij verschillende loketten. Zie hieronder het aantal meldingen per gremium. De opmerkelijke stijging van het aantal meldingen bij het Meld- en adviespunt Veiligheid hangt onder meer samen met pogingen van studenten om zich in te schrijven met vervalste diploma's van vooropleidingen. Naar aanleiding hiervan heeft De Haagse Hogeschool aangifte gedaan.

	2025	2024	2023
Vertrouwenspersoon Integriteit	8	16	14
Klokkenluiderscommissie	-	-	1
Vertrouwenspersoon wetenschappelijk integriteit	2	1	-
Commissie wetenschappelijke integriteit	-	-	-
Meld- en adviespunt Veiligheid	17	7	7

3.2.3 Informatieveiligheid

De thema's informatiebeveiliging, privacy en kennisveiligheid bundelen we in dit jaarverslag onder het overkoepelende thema informatieveiligheid.

Informatiebeveiliging

Voor informatiebeveiliging stond 2025 voornamelijk in het teken van het opstellen en uitvoeren van de Roadmap Informatiebeveiliging. Dit traject moet leiden tot een groei in volwassenheid van informatiebeveiliging. De roadmap is gebaseerd op de uitkomsten van het eerder uitgevoerd assessment vanuit het SURFaudit Toetsingskader Informatiebeveiliging. In het derde kwartaal van 2025 is een extern assessment gestart om de gemaakte stappen te beoordelen. De resultaten zullen begin 2026 bekend zijn, op basis waarvan we de roadmap zullen bijstellen.

Privacy/AVG

De bescherming van persoonsgegevens blijft een belangrijk aandachtspunt binnen De Haagse Hogeschool. De snelle ontwikkelingen op het gebied van AI en de verdere digitalisering vragen om voortdurende aandacht voor het zorgvuldig en rechtmatig gebruik van persoonsgegevens. Ook in dit verslagjaar waren medewerkers verplicht om het Awarenessprogramma Informatiebeveiliging en Privacy te volgen. Dit heeft ervoor gezorgd dat het bewustzijn onder hen verder is vergroot. Daarnaast zijn we bezig om privacy-advisering op het juiste moment verder te borgen bij onder meer projecten en innovaties.

In het collegejaar 2024-2025 is de inrichting van de privacy-organisatie onderzocht. Op basis daarvan hebben we besloten tot een voorgenomen herziening. Deze is gericht op een structurele versterking van de samenwerking tussen de eerste lijn (management en proceseigenaren) en de tweede lijn (Privacy Officer). Om deze structurele versterking te kunnen genereren, is een uitbreiding van het aantal Privacy Officers noodzakelijk. De werving blijkt echter uitdagend door beperkte financiële middelen en de krapte op de arbeidsmarkt voor privacyprofessionals.

In 2025 zijn 52 datalekken gemeld bij de Privacy Officer. Geen van deze incidenten was meldingsplichtig bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Menselijke fouten en onjuist ingestelde autorisaties blijven de meest voorkomende oorzaken. De meldingen worden benut om gerichte verbetermaatregelen te treffen en het bewustzijn verder te vergroten.

Kennisveiligheid

Het Meld- & Adviespunt Veiligheid kreeg in het verslagjaar acht meldingen en/of hulpvragen op het thema kennisveiligheid (negen in 2024). In 2025 hebben we verder veel aandacht besteed aan de mogelijke invoering van de Wet screening kennisveiligheid en aan de definitie van sensitieve technologie. De Haagse dacht actief mee in diverse landelijke overleggen en leverde een bijdrage aan de internetconsultatie. Zo hebben we kunnen bijdragen aan aanpassingen van de voorgenomen wet en kan onze kennis toegankelijk blijven voor iedereen. Daarnaast vond een landelijk assessment plaats om de ambitie en volwassenheid ten opzichte van de leidraad kennisveiligheid te meten. De resultaten daarvan verwachten we begin 2026.

3.2.4 Fysieke veiligheid

Onder dit domein vallen gebouwveiligheid, beveiliging, BHV, arbo en internationale mobiliteit.

Gebouwveiligheid, beveiliging, BHV

In het verslagjaar vonden op alle locaties in totaal 97 incidenten plaats, waarvoor de BHV is ingezet. Het overgrote deel van deze incidenten betrof medische ongevallen of incidenten rondom of onderweg naar de panden van De Haagse Hogeschool. In 2025 wisselden we van BHV-opleider als gevolg van een Europese aanbesteding. Het aantal bhv'er is in het verslagjaar toegenomen van 101 naar 113. Dit ondanks een tijdelijk stop van het opleidingsaanbod door bovengenoemde wisseling en het verloop van bhv'ers door uitdiensttreding of afmelding.

Het ingevoerde toegangsbeleid en het aanvullende toezicht in de avonduren hebben een doorlopend positief effect. Het aantal overlastmeldingen en vervuilde lesruimtes is aanzienlijk afgenomen. Toch liet 2025 ook een aantal incidenten zien die nog aanvullende maatregelen behoeven op het gebied van beveiligingstechniek.

Arbo

In 2025 voerde de Nederlandse Arbeidsinspectie een onderzoek uit naar de naleving van de Arbeidstijdenwet en de beheersing van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) binnen de hogeschool. Dit naar aanleiding van een regulier toezichtbezoek. De hogeschool verleende hieraan haar volledige medewerking en leverde tijdig alle gevraagde informatie. De inspectie gaf aan dat wij de hulp- en klachtenstructuur (HKS) goed hebben ingericht. Dat die verbeterd is sinds haar laatste bevindingen in 2021. Zij noemt de door ons genomen maatregelen op het vlak van intern ongewenst gedrag/ sociale veiligheid goed.

Ook oordeelde de inspectie dat De Haagse de risicofactoren die kunnen leiden tot intern ongewenst gedrag niet concreet genoeg heeft onderzocht. De inspectie legde ons de eis op om voor het einde van het collegejaar 2025-2026 een verdiepend onderzoek uit te voeren naar psychosociale arbeidsbelasting, om risicofactoren zoals werkdruk en sociale veiligheid beter in kaart te brengen. Dit onderzoek hebben we eind 2025 gestart; we ronden het in het komende verslagjaar af. Op basis van de uitkomsten daarvan stellen we een Plan van Aanpak PSA op, gericht op actualisatie en aanvulling van de bestaande risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).

Voor twee incidenten zijn arbomeldingen gedaan. Die nemen we mee in de risico-inventarisatie en evaluatie.

Internationale mobiliteit

In 2025 heeft De Haagse het herziene reisveiligheidsbeleid geïmplementeerd. Hierbij lag de nadruk op bewustwording rondom veiligheid tijdens internationale reizen en verblijven. Gezien de geopolitieke spanningen en conflicten in de wereld groeide ook de alertheid bij de niet reizende collega's. Zij stemden eerder en vaker af met collega's in het buitenland na incidenten in de betreffende regio. Een aantal malen is er contact gezocht met studenten en collega's naar aanleiding van een incident en oplopende spanningen.

3.3 Financiën

3.3.1 Financieel resultaat en financiële positie

In het boekjaar 2025 hebben drie ontwikkelingen in het bijzonder invloed gehad op het financieel resultaat van de hogeschool: hogere studentaantallen in het collegejaar 2025-2026, meer opbrengsten uit subsidies en contractonderzoek én bijsturing op de personele lasten.

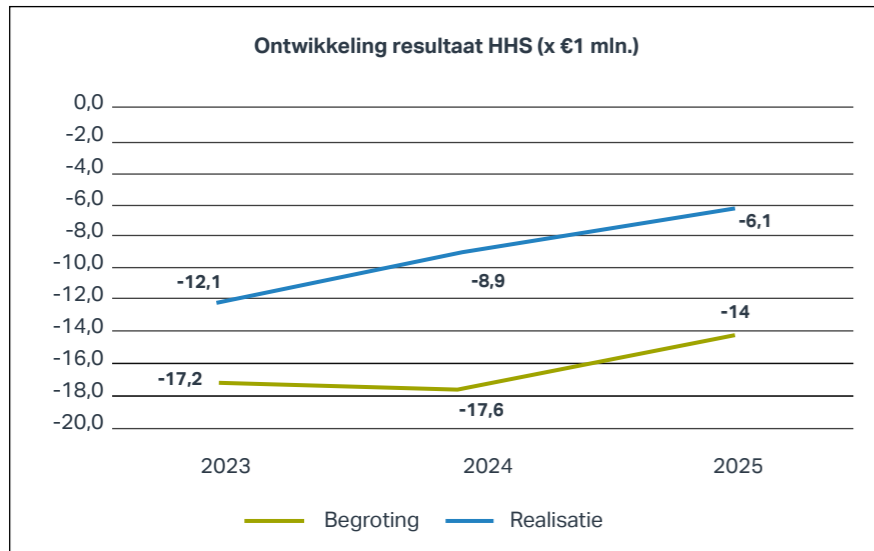
De rijksbijdrage viel € 4,7 miljoen hoger uit dan begroot, waarvan € 2,8 miljoen betrekking heeft op subsidies die onderdeel uitmaken van de rijksbijdrage. Daarnaast hadden we € 1,9 miljoen meer inkomsten uit collegegelden dan begroot als gevolg van hogere studentenaantallen in het collegejaar 2025-2026. De baten uit werk in opdracht van derden lagen € 3,5 miljoen boven de begroting.

De personele lasten vielen € 0,4 miljoen hoger uit dan begroot, vooral vanwege de eenmalige cao-uitkering in december (€ 1,5 miljoen). De structurele loonkosten daalden door een afname van de personeelsbezetting.

De afschrijvings-, huisvestings- en overige instellingslasten lagen gezamenlijk € 0,7 miljoen boven het begrote niveau.

De financiële baten en lasten kwamen per saldo € 0,1 miljoen hoger uit dan begroot. Dit werd veroorzaakt door de oprenting van de personeelsvoorzieningen (€ 0,5 miljoen). Zonder deze niet-begrote oprenting zouden de rentebaten € 0,4 miljoen lager zijn dan geraamd. De lagere realisatie van rentebaten wordt verklaard door de daling van het rentepercentage op schatkistbankieren.





Ook in 2025 gaven we uitvoering aan het meerjarige beleid om de ruimte binnen de bestemmingsreserves, waaronder de onderzoeksreserves, de huisvestingsreserve en de DAM-reserve, maximaal te benutten. We hebben de beschikbare middelen uit de Rijksbekostiging en de collegegelden ingezet voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs en onderzoek. In de volgende paragrafen lichten we het resultaat nader toe in vergelijking met de begroting van 2025.

Ontwikkeling resultaat

In de begroting van 2025 was een maximaal toelaatbaar resultaat bepaald op +/- € 14,0 miljoen. In 2025 bedroegen de extra baten € 8,9 miljoen. Daarnaast was er sprake van € 1,1 miljoen aan hogere lasten. Het saldo van de renteopbrengsten en rentelasten was € 1,5 miljoen. Het totaalresultaat is uitgekomen op +/- € 6,1 miljoen. Dit is € 7,9 miljoen hoger dan begroot.

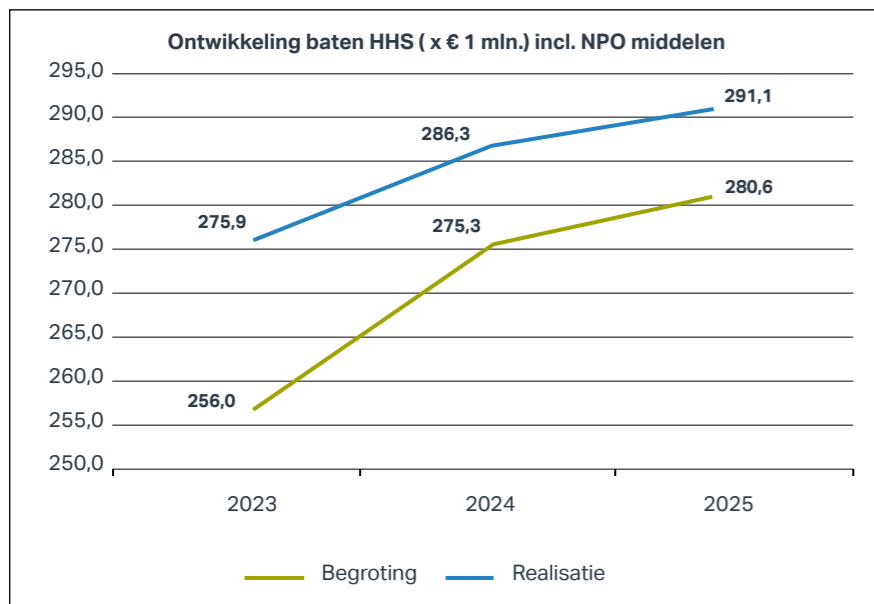
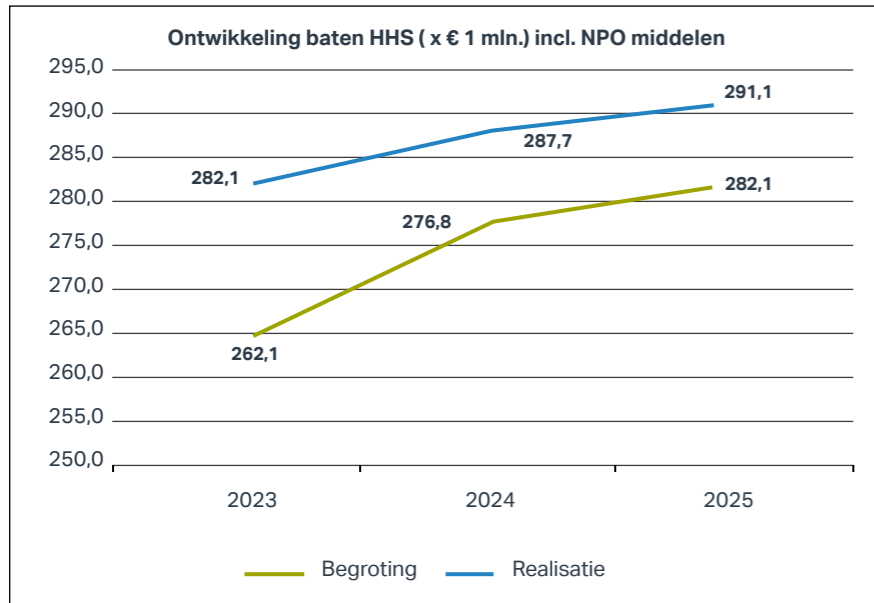
Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025
01. Rijksbijdrage	212,9	202,4	207,2
02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	1,3	1,6	1,9
03. Collegegelden	55,2	60,7	62,6
04. Contractonderwijs	3,2	2,7	3,5
05. Contractonderzoek	6,4	4,3	6,9
06. Overige baten	6,7	8,9	7,4
Totaal	285,7	280,6	289,5
07. PIL-lasten	205,0	208,6	208,0
08. PNIL-lasten	18,1	12,4	14,8
09. Overige P-lasten	11,0	12,4	11,0
10. Afschrijvingslasten	18,3	19,2	19,3
11. Huisvestingslasten	15,0	14,2	14,6
12. Overige instellingslasten	29,1	29,2	29,4
Totaal	296,5	296,0	297,1
13. Rentebaten	2,0	1,5	1,6
14. Rentelasten	0,1	0,1	0,1
Totaal	1,9	1,4	1,5
Totaal	-8,9	-14,0	-6,1

Ontwikkeling baten

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025
01. Rijksbijdrage	212,9	202,4	207,2
02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	1,3	1,6	1,9
03. Collegegelden	55,2	60,7	62,6
04. Contractonderwijs	3,2	2,7	3,5
05. Contractonderzoek	6,4	4,3	6,9
06. Overige baten	6,7	8,9	7,4
13. Rentebaten	2,0	1,5	1,6
Totaal	287,7	282,1	291,1

Ten opzichte van 2024 stegen de baten in 2025 met € 2,4 miljoen naar een niveau van € 290,6 miljoen (in 2024 € 287,7 miljoen). Ten opzichte van de begroting stegen de baten met € 8,5 miljoen. Hieronder hebben we de ontwikkeling weergegeven van de baten (inclusief rentebaten) over de afgelopen drie jaar. Om een juiste vergelijking met voorgaande jaren te maken, is de ontwikkeling zowel inclusief als exclusief de NPO-middelen weergegeven.





De rijksbijdrage voor 2025 viel € 4,7 miljoen hoger uit dan begroot. De looncompensatie in de Voorjaarsnota was € 1,6 miljoen hoger dan verwacht. In lijn met de nieuwe cao werd dit bedrag in december 2025 als eenmalige uitkering aan medewerkers uitgekeerd. Daarnaast ontvingen we € 2,8 miljoen extra aan OCW-subsidies die onder de rijksbijdrage vallen, waaronder middelen voor de projecten Beethoven en IT-verband Zuid-Holland. Ook werden aanvullende middelen toegekend voor de medezeggenschap en leverde de Najaarsnota door technische correcties € 0,2 miljoen extra op.

De baten uit de overige overheidsbijdragen en subsidies lagen € 0,3 miljoen boven de begroting.

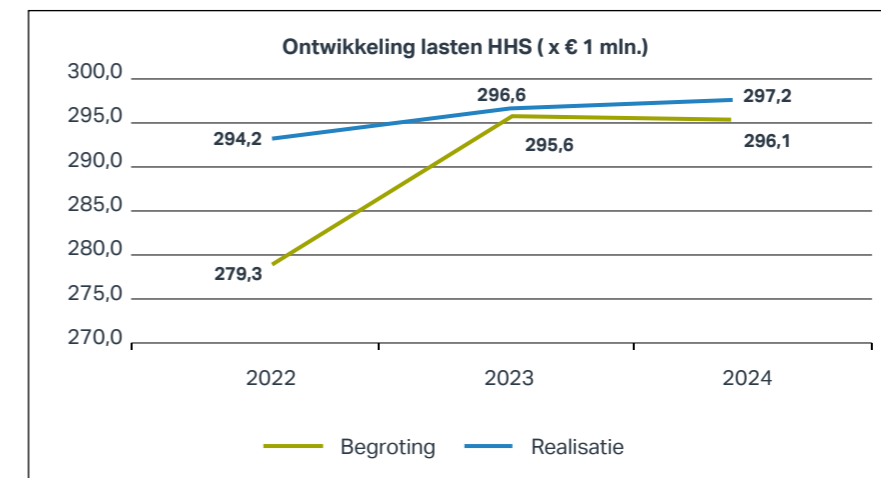
Door hogere studentenaantallen in het collegejaar 2025–2026 werd € 1,9 miljoen meer aan collegegelden gerealiseerd dan begroot.

De posten 'overige overheidsbijdragen en subsidies' en het onderdeel 'contractonderzoek' binnen de categorie Baten werk in opdracht van derden vielen samen € 2,9 miljoen hoger uit dan begroot. Daarnaast lagen de baten uit 'contractonderwijs' binnen dezelfde categorie € 0,8 miljoen boven de begroting. Dit werd veroorzaakt doordat de baten uit de PABO-zijinstroom (€ 1,0 miljoen) in de realisatie onder contractonderwijs zijn verantwoord, terwijl deze in de begroting onder overige baten waren opgenomen.

De overige baten vielen € 1,5 miljoen lager uit dan begroot. Opvallende afwijkingen waren hogere inkomsten uit overige studentbijdragen (€ 0,4 miljoen) en overige opbrengsten (€ 0,4 miljoen). De baten uit overige subsidies waren daarentegen € 2,6 miljoen lager dan begroot. Deze lagere realisatie zien we in samenhang met de hogere baten uit contractonderzoek.

Ontwikkeling lasten

De lasten stegen in 2025 ten opzichte van de begroting voor 2025 met € 1,1 miljoen (inclusief rentelasten) naar een niveau van € 297,2 miljoen (in 2024 € 296,6 miljoen). De ontwikkeling van de lasten lichten we hieronder per categorie toe.



Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025
07. PIL-lasten	205,0	208,6	208,0
08. PNIL-lasten	18,1	12,4	14,8
09. Overige P-lasten	11,0	12,4	11,0
10. Afschrijvingslasten	18,3	19,2	19,3
11. Huisvestingslasten	15,0	14,2	14,6
12. Overige instellingslasten	29,1	29,2	29,4
14. Rentelasten	0,1	0,1	0,1
Totaal	296,6	296,1	297,2

Personele lasten

De totale personele lasten (PIL, PNIL en overige) bedroegen in 2025 € 233,8 miljoen. Dit was € 0,4 miljoen hoger dan de begroting (€ 233,4 miljoen) en € 0,3 miljoen minder dan in 2024 (€ 234,1 miljoen).

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025
4.1.1.1. Lonen vast OP	205,0	208,6	208,0
4.1.2.1. Mutatie personeelsvoorziening	-0,5	0,5	0,2
4.1.2.2. Personeel niet in loondienst	18,1	12,4	14,8
4.1.2.3. Overige personele lasten	10,5	8,9	10,8
4.1.2.5. Deskundigheidsbevordering personeel	3,0	4,5	1,7
4.1.3.1. Uitkeringen	-2,0	-1,5	-1,7
Totaal	234,1	233,4	233,8

De PIL-lasten vielen in 2025 € 0,6 miljoen lager uit dan begroot. Dit ondanks een aantal kostenverhogende incidentele posten, waaronder de eenmalige cao-uitkering in december (€ 1,5 miljoen) en in totaal € 2,7 miljoen aan overige incidentele lasten zoals transitievergoedingen en uitbetalingen van verlofsaldi. Hier stond een sterkere daling van de structurele loonkosten tegenover, als gevolg van een afname van de personeelsbezetting.

De gerealiseerde PNIL-lasten lagen € 2,4 miljoen boven begroting, maar waren € 3,2 miljoen lager dan de realisatie over 2024.

Het saldo van onttrekkingen en dotaties aan de personeelsvoorzieningen bedroeg € 0,2 miljoen. Dit was € 0,3 miljoen lager dan begroot en € 0,7 miljoen hoger dan in 2024. Aan de voorziening Duurzame Inzetbaarheid werd in 2025 € 1,1 miljoen onttrokken, waardoor deze ultimo 2025 uitkwam op € 0,4 miljoen. Daarnaast waren er onttrekkingen van € 0,1 miljoen aan de voorzieningen Langdurig zieken en Sociaal beleid. De voorzieningen voor wachtgeld (€ 0,4 miljoen), werktijdvermindering senioren (€ 0,3 miljoen) en jubileumuitkeringen (€ 0,2 miljoen) namen in omvang toe.

Binnen de voorzieningen vond een verschuiving plaats van overige personeelslasten naar rentebaten (€ 0,5 miljoen). Dit komt doordat personeelsvoorzieningen vanaf 2025 wettelijk moeten worden opgerent, waardoor zij jaarlijks worden verhoogd met een rentecomponent om toekomstige verplichtingen realistischer te waarderen.

De overige personeelslasten bedroegen € 1,9 miljoen meer dan begroot. Dit werd grotendeels veroorzaakt door hogere sociale lasten. Daarnaast stegen de kosten verder voor personeelsgerelateerde activiteiten zoals arbodienstverlening en juridische ondersteuning.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten vielen € 0,1 miljoen hoger uit dan begroot. Binnen de reguliere afschrijvingen was sprake van lagere lasten op inventaris en apparatuur (€ 0,3 miljoen) en op gebouwen (€ 0,2 miljoen). Daarnaast werd een waardevermindering van € 0,6 miljoen verantwoord, waarvan € 0,3 miljoen betrekking had op een desinvestering en € 0,3 miljoen op een boekverlies op activa.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedroegen in 2025 € 14,6 miljoen en waren daarmee € 0,4 miljoen lager dan in 2024. Ten opzichte van de begroting vielen de lasten € 0,3 miljoen hoger uit. Deze overschrijding werd voornamelijk veroorzaakt door hogere kosten voor gebouwonderhoud (€ 0,5 miljoen), huur (€ 0,1 miljoen) en een dotatie aan de onderhoudsvoorziening (€ 0,1 miljoen). Daartegenover stonden lagere uitgaven voor energie en water (€ 0,4 miljoen).

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten bedroegen in 2025 € 29,4 miljoen. Dit was € 0,3 miljoen hoger dan in 2024 (€ 29,1 miljoen) en € 0,2 miljoen boven de begroting (€ 29,2 miljoen). De overschrijding kunnen we verklaren door hogere uitgaven voor studentvoorzieningen (€ 1,4 miljoen) en reis- en verblijfskosten (€ 0,2 miljoen). Daartegenover stonden lagere kosten voor inventaris en apparatuur, die € 1,0 miljoen onder het begrote niveau lagen.

3.3.2 Vermogenspositie en treasury**Balans**

Bedragen x € 1 mln.	2025	2024	2023
Vaste activa			
1.2 Materiële vaste activa	124,7	132,9	136,9
Totaal vaste activa	124,7	132,9	136,9
Vlottende activa			
1.5 Vorderingen	11,8	12,9	10,6
1.7 Liquide middelen	50,6	46,0	53,9
Totaal vlottende activa	62,4	58,9	64,5
Totaal activa	187,0	191,8	201,4
Passiva			
2.1 Eigen vermogen	88,9	95,0	103,9
2.3 Voorzieningen	12,9	13,2	13,8
2.4 Langlopende schulden	12,9	14,3	15,7
2.5 Kortlopende schulden	72,3	69,3	68,0
Totaal passiva	187,0	191,8	201,4

Toelichting op de balansposten:

- De materiële vaste activa namen met € 8,2 miljoen af. Dit werd veroorzaakt doordat de afschrijvingslasten (€ 19,2 miljoen) hoger waren dan de investeringen (€ 10,9 miljoen).
- De vorderingen namen met € 1,1 miljoen af ten opzichte van 2024. De afname zat vooral in de correctie met betrekking tot de vordering van het collegegeld en in een toename van de dubieuze debiteuren.
- De omvang van de liquide middelen nam met € 4,6 miljoen toe. Ondanks het negatieve exploitatieresultaat namen de liquide middelen toe, mede doordat de afschrijvingen (geen uitgaven wel kosten) hoger waren dan de investeringen.
- Het eigen vermogen nam met € 6,1 miljoen af als gevolg van het gerealiseerde exploitatieresultaat van -€ 6,1 miljoen.
- De afname van de langlopende schulden (€ 1,4 miljoen) had betrekking op de jaarlijkse aflossing (€ 1,4 miljoen) van de schatkistlening.
- De kortlopende schulden namen toe met € 3,0 miljoen. De belangrijkste stijgingen zaten in de vooruitontvangen subsidies, de vooruitontvangen collegegelden en de personeelslastenreserveringen. Daartegenover stond een daling van de nog te betalen kosten, mede doordat richting het jaareinde extra verplichtingen waren afgerekend in verband met de overgang naar het nieuwe ERP-systeem.

Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

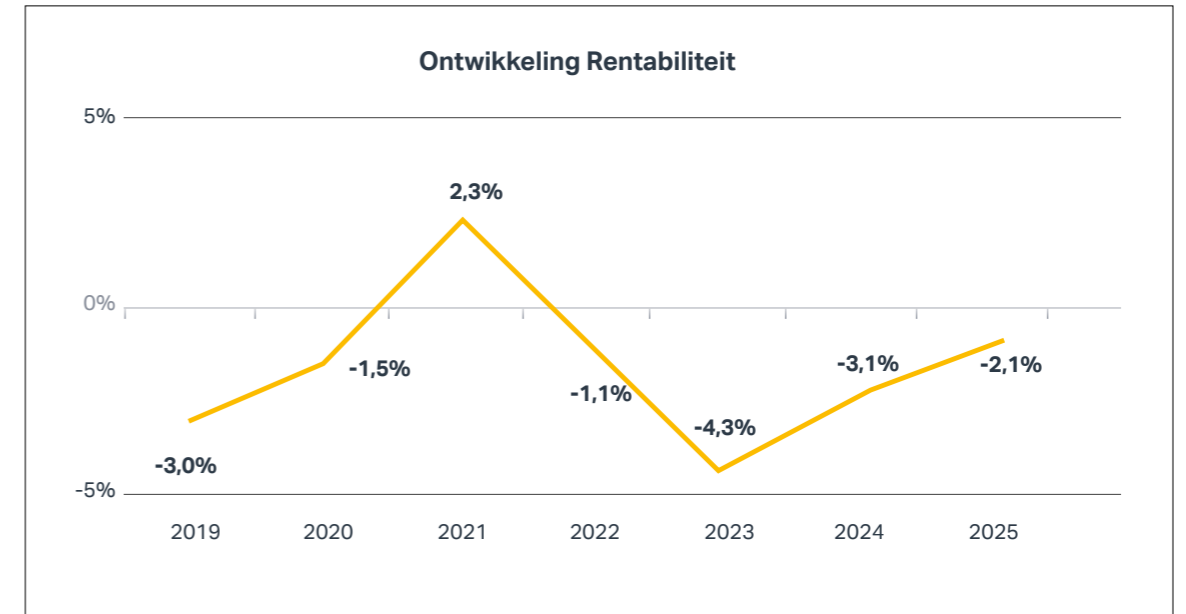
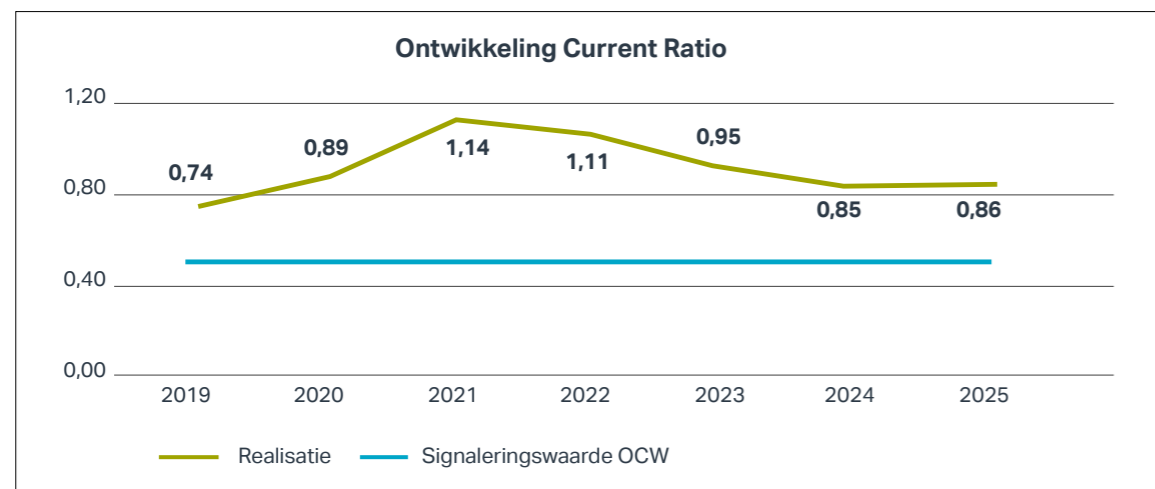
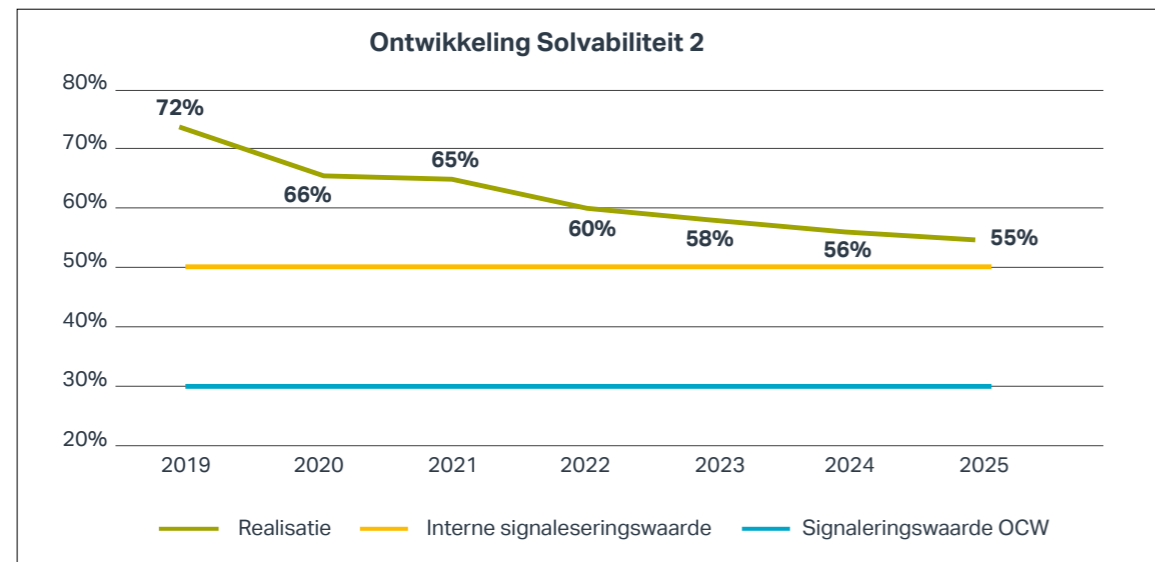
In 2020 ontwikkelde de onderwijsinspectie een formule om te berekenen wat een bestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde voor een mogelijk 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 2025 blijft De Haagse Hogeschool met haar publieke vermogen onder deze signaleringsgrens:

- signaleringswaarde 2025: € 208,2 mln.;
- publiek eigen vermogen 2025: € 90,0 mln.;
- ratio publiek eigen vermogen: 0,43.

Financiële ratio's

De solvabiliteitspositie van de hogeschool was eind 2025 54,5 procent. Dat lag daarmee boven de signaleringswaarde van 30 procent van het ministerie van OCW. De current ratio was 0,86 en lag daarmee ruim boven de vastgestelde signaleringsgrens van OCW (0,5) en de voor 2025 begrote waarde (0,69). De rentabiliteit was -2,1 procent ten opzichte van een begrote rentabiliteit van -5,0 procent. Dit als gevolg van het positievere 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 borgt De Haagse Hogeschool dat zij tegen acceptabele voorwaarden en condities kan beschikken over de eventueel benodigde aan te trekken middelen en dat zij een duurzame toegang tot de financiële markten houdt. 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. Wel ging zij in 2020 een schatkistlening aan voor de financiering van haar investeringen in het Masterplan Huisvesting. De eerste tranche hiervan, € 12 miljoen, werd in november 2020 uitgekeerd; de tweede en laatste tranche van € 8 miljoen in oktober 2021.

Vanaf 2022 betaalt de hogeschool jaarlijks op deze lening af. Het bedrag van de afbetaling in 2025 noteerden we eind 2024 als kortlopende schuld op de balans. We brachten dat in mindering 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.

3.3.3 Investerings en bedrijfsvoering

In 2025 investeerde de hogeschool € 10,9 miljoen in materiële vaste activa. Begroot was € 15,0 miljoen. Het merendeel hiervan ging naar huisvesting (€ 7,2 miljoen). In 2025 werd daarnaast € 2,2 miljoen geïnvesteerd in IT, € 1,0 miljoen in meubilair en inventaris en € 0,3 miljoen in practicumlokalen.

Bedragen x € 1.000.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Informatietechnologie	2,2	3,0	2,3
Facilitair Bedrijf	1,0	1,0	1,1
Huisvesting:			
<i>Onderhoudsinvesteringen (incl. duurzaamheid)</i>	5,8	8,1	7,7
<i>Kwaliteitsinvesteringen</i>	-	-	0,1
<i>Gids 2.0</i>	1,4	2,4	2,4
<i>Sporthal</i>	-	-	-
Practicum lokalen	0,3	0,5	0,7
Praktijklokalen Delft	0,1	-	-
Overig	0,1	-	0,1
Totaal investeringen	10,9	15,0	14,3

Strategisch Meerjaren Huisvestingsplan Gids 2.0

In 2025 gaf De Haagse verder uitvoering aan het Strategisch Meerjaren Huisvestingsplan Gids 2.0. Daarin vertalen we ons strategisch beleid – zoals onder meer vastgelegd in het instellingsplan – naar concrete doelen voor de ontwikkeling van vastgoed en huisvesting in de periode 2024 tot 2033. Met Gids 2.0 werkt de hogeschool gericht aan het versterken van de kwaliteit en het voorspellend vermogen van het huisvestingsaanbod, het verbeteren van de efficiëntie en het terugdringen van ad-hocoplossingen.

Het plan heeft betrekking op alle locaties van De Haagse Hogeschool en biedt een duidelijke koers om tijdig en zelfbewust in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Hierdoor krijgt de hogeschool meer grip op de eigen huisvestingsstrategie en kunnen de bedrijfsvoering en ondersteunende processen – in het bijzonder binnen de diensten FZ&IT en B&C – verder worden geoptimaliseerd. Waar het Instellingsplan 'Onderzoekend leren met impact' de onderwijsvisie voor de komende vijf jaar beschrijft, geeft Gids 2.0 een tienjarige doorkijk naar de benodigde huisvesting die deze visie ondersteunt.

In 2025 zette De Haagse een belangrijke vervolgstap in de uitfasering van de locatie Poseidon. De ondersteunende dienst Onderwijs Kennis Centrum (OKC) verhuisde succesvol naar het hoofdgebouw aan het Johanna Westerdijkplein. Daarnaast werd een start gemaakt met de verhuizing van de ondersteunende dienst Human Resource Management (HRM). Naar verwachting wordt die verhuizing in het begin van 2026 afgerond en is er geïnvesteerd in vernieuwende ruimtelijke concepten.

Uitvoering IT-projectenportfolio

In 2025 leverde het IT-projectenportfolio een belangrijke bijdrage aan de digitaliseringsambities van De Haagse Hogeschool. Het portfolio ondersteunt de realisatie van de veranderagenda en is gebaseerd op een kwaliteitscyclus van continu verbeteren. Dit omvat een integrale, kortcyclische sturing op het totale IT-portfolio en het borgen van kaders op het gebied van IT-architectuur, informatiebeveiliging en privacy.

De uitvoering van het IT-projectenbudget kwam in 2025 uit op € 2,2 miljoen voor in totaal zes projecten. Daarmee werd 73 procent van de begroting gerealiseerd. In het kader van het voortgezette meerjarige programma Digitaal Toetsen implementeerden we een betrouwbare digitale toetsomgeving. Deze maakt het veilig en gecontroleerd afnemen van digitale toetsen mogelijk.

Daarnaast hebben we ondersteuning na livegang ingericht voor het nieuwe HRM-systeem. Hierdoor konden we verdere optimalisaties op het gebied van privacy en beheer realiseren. Ook implementeerden we een nieuw functioneel systeem voor Finance, dat in januari 2026 succesvol live ging.

In het verslagjaar begonnen we ook met de herinrichting van onderwijslogistieke processen en systemen. Dit in het kader van de uitvoering van de nieuwe onderwijsvisie, als onderdeel van het instellingsplan. Deze voorbereidende fase is noodzakelijk om het nieuwe onderwijsmodel goed te kunnen ondersteunen. Op het gebied van kunstmatige intelligentie voerden we een alternatieve analyse uit om de toekomstige opschaling van AI-toepassingen te versnellen en te versterken.

Verbetering IT en informatievoorziening

Het reorganisatieplan van de dienst Facilitaire Zaken & Informatie Technologie (FZ&IT) trad begin 2025 in werking en is inmiddels voor een groot deel gerealiseerd. De reorganisatie richt zich op de versterking en herinrichting van de IT-bedrijfsvoering, zodat de organisatie beter aansluit bij de strategische digitaliseringsbehoeften en ambities uit het instellingsplan.

Informatiebeveiliging

Ook in 2025 bleef duidelijk dat onderwijsinstellingen een verhoogd risico lopen op cyberaanvallen die grote impact kunnen hebben op onderwijs en onderzoek. Binnen de Vereniging Hogescholen en het ministerie is hiervoor structureel aandacht, met nadruk op het beschermen van informatie en kennisveiligheid.

De Haagse Hogeschool volgt actief het beleid en de richtlijnen van samenwerkingspartner SURF, die hogescholen ondersteunt met expertise, instrumenten en best practices. Binnen de organisatie is voortdurend ingezet op bewustwording en training rondom informatiebeveiliging en privacy. De interne organisatie en processen hebben we verder aangescherpt, met het doel de weerbaarheid te vergroten en een veilige digitale omgeving voor studenten en medewerkers te waarborgen.

3.3.4 Continuïteitsparagraaf - meerjarenbegroting

In de continuïteitsparagraaf schetsen we hoe naar verwachting de financiële positie van De Haagse Hogeschool zich zal ontwikkelen in relatie tot:

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

De ontwikkelingen hebben we vertaald naar een meerjarenbegroting, waarin we ook de risico's en beheersingsmaatregelen meenemen (paragraaf 4.3)

3.3.4.1 Instellingsplan 2023-2028 ‘Onderzoekend leren met impact’

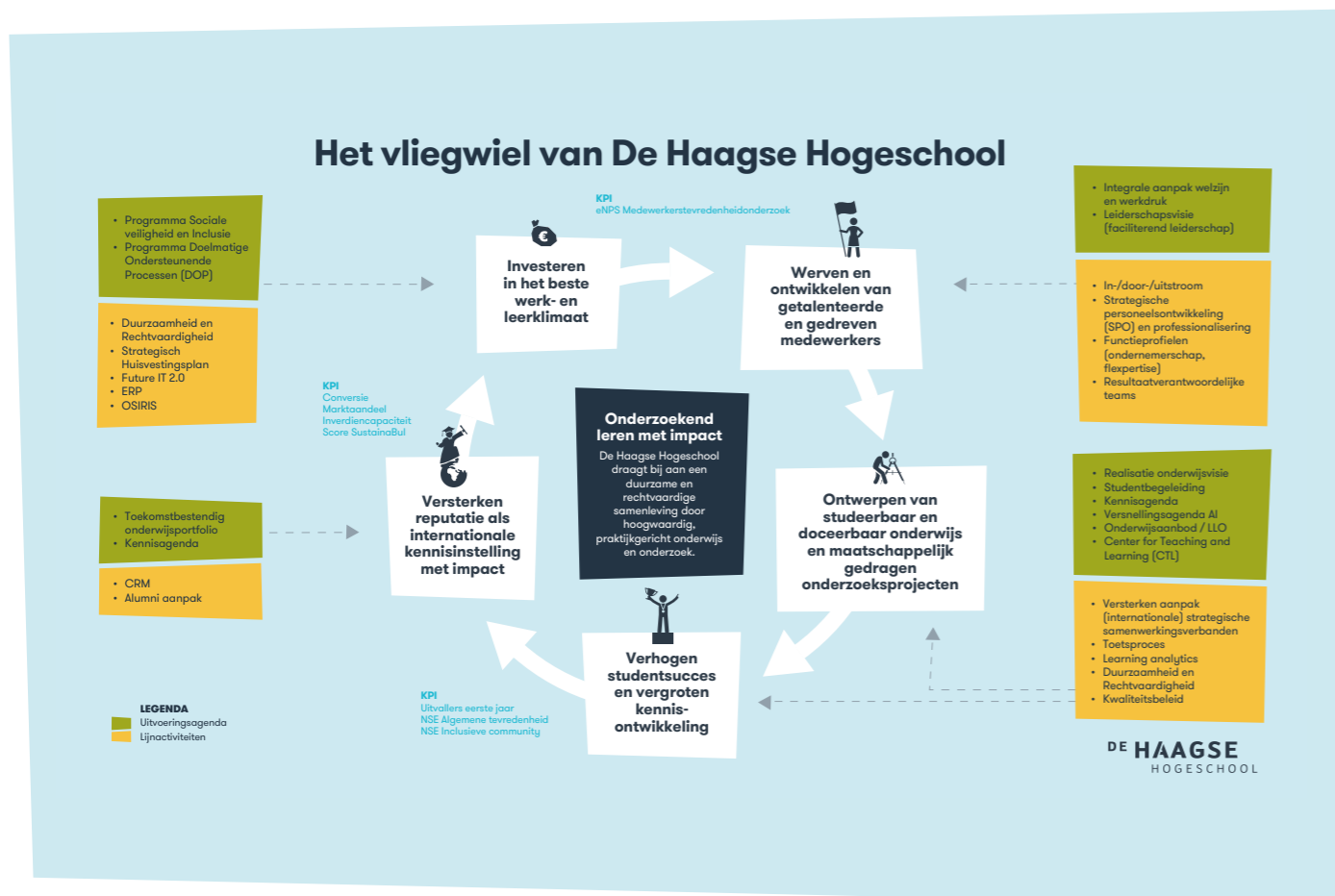
Eind 2022 stelde het College van Bestuur het nieuwe Instellingsplan 2023-2028 ‘Onderzoekend leren met impact’ vast. Daarin heeft De Haagse voor zes jaar haar strategische koers uitgezet. De urgentie voor de uitvoering van de strategie is hoog. We hebben te maken met snelle veranderingen op het gebied 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, wat 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 uitvoeringsagenda als volgt weer te geven.



3.3.4.2 Positieve signalen binnen een nog altijd uitdagende context

De Haagse Hogeschool opereerde ook in 2025 in een context die hoge wendbaarheid en veerkracht vraagt. De komende jaren blijven we werken aan een stevige basis voor onze organisatie, waarbij de uitvoering van de onderwijsvisie, de verdere professionalisering van onze ondersteunende processen en het programma Basis op Orde centraal staan. Deze ontwikkelingen vormen samen de fundamenten waarop we de toekomst van ons onderwijs en onderzoek verder vormgeven.

Positieve resultaten studentenaantallen

Waar de instroom van studenten in de afgelopen jaren onder druk stond, waren de studentenaantallen per 1 oktober 2025 onverwacht positief op alle relevantie drivers. Instroom, uitval, diplomarendement en het bekostigingspercentage ontwikkelden zich gunstiger dan voorzien in de meerjarenramingen.

Verbeterend politiek klimaat, maar onzekerheid blijft

De veranderingen in het politieke landschap laten de eerste positieve signalen zien voor het hoger onderwijs. In vergelijking met eerdere plannen is sprake van gewijzigd beleid rondom internationalisering en bekostiging. Dit biedt ruimte voor een meer toekomstgerichte positionering van hogescholen. Tegelijkertijd blijft het functioneren van een minderheidskabinet bepalend voor de mate waarin beleidsvoornemens daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd.

Financiële opgave richting 2028

Verschillende factoren werken nog altijd door in onze begrotingen: eerdere dalingen van het studentenaantal, het beëindigen van tijdelijke regelingen zoals de halvering van het collegegeld en de neerwaartse bijstelling van het macrobudget door OCW. Hoewel de hogeschool in 2024 en 2025 al een aanzienlijke krimpbeving heeft ingezet, is de financiële opgave daarmee nog niet voltooid.

In 2025 koos De Haagse bewust voor een negatief resultaat om noodzakelijke investeringen in onderwijskwaliteit en digitale infrastructuur te kunnen blijven doen. Voor de komende jaren ligt er een duidelijke opdracht: we moeten de structurele uitgaven verder terugbrengen om in 2028 een begrotingsresultaat van nihil te kunnen bereiken. Dit betekent dat we de komende jaren scherpe keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen. Het is zaak om onze middelen zo doelmatig mogelijk in te zetten, zodat onze strategische ambities haalbaar blijven.

Blijvende noodzaak tot wendbaarheid

De Haagse Hogeschool staat aan de vooravond van een nieuwe fase waarin zowel kansen als onzekerheden samenkomen. De positieve ontwikkelingen in de studentresultaten per oktober 2025 en het veranderende politieke klimaat geven reden tot voorzichtig optimisme. Tegelijkertijd vormen de onzekerheden op het gebied van de meerjarige studentenontwikkelingen en de financiële randvoorwaarden een blijvende uitdaging.

Wendbaarheid blijft daarom een essentieel uitgangspunt van ons handelen en van de manier waarop we de kennisinstelling verder vormgeven. Dit geldt niet alleen voor ons onderwijs, maar nadrukkelijk ook voor onze onderzoeksfunctie waarin onderzoek steeds sterker een integraal onderdeel is van de leer- en kennisomgeving: praktijkgericht, maatschappelijk relevant en direct verbonden met de grootstedelijke uitdagingen van onze regio.

Zo zorgen we ervoor dat De Haagse Hogeschool duurzaam toegerust is om haar maatschappelijke opdracht te blijven vervullen. Dat wij onze studenten een krachtige en toekomstbestendige leeromgeving kunnen bieden, waarin onderwijs, praktijkgericht onderzoek en impact hand in hand gaan.

3.3.4.3 Verwachte ontwikkeling studentenaantallen

Denken in scenario's en bandbreedtes

De verwachte ontwikkeling van de studentenaantallen is de primaire 'driver' die de meerjarenbegroting bepaalt. In de voorbereiding van de meerjarenbegroting werken we meerdere toekomstscenario's in financiële zin uit: optimistisch en behoudend. Daaruit volgt een 'base case' die het meest waarschijnlijk de basis voor de toekomstige financiële ontwikkeling is.

Als startpunt voor deze projectie gelden de inschrijvingen per 1 oktober 2025: per deze datum waren 23.830 studenten ingeschreven. Dat waren er 76 meer dan de stand per 1 oktober 2024 en 522 meer dan de opgenomen studentenaantallen in de meerjarenbegroting in de kaderbrief 2025.

Hierna schetsen we de belangrijkste uitgangspunten die aan de basis liggen van de meerjarenraming van de studentenaantallen.

Instream

In het basisscenario gaan we voor de instroom nu uit van een lichte daling van aanmeldingen van Nederlandse studenten voor de bestaande opleidingen. Daarmee liggen de instroomaantallen voor 2026 tussen de gerealiseerde aantallen per 1 oktober 2024 en 1 oktober 2025 in. De instroom in de toekomstige jaren loopt geleidelijk af naar de gerealiseerde instroom in oktober 2024. Dit uitgangspunt volgt de trend van tegenvallende aanmeldingen voor onze bestaande opleidingen. Het op peil houden van het huidige instroomniveau bij de bestaande opleidingen is een stevige opgave. Vooralsnog verwachten we vanuit de demografische ontwikkeling dat het absolute aanbod van studenten voor De Haagse op peil zal blijven en mogelijk licht zal toenemen. In demografische zin is er dus ruimte voor extra instroom. Die verwachten we bij nieuw te starten opleidingen in cross-sectorale masters en in associate degrees in tekortsectoren.

Kijken we naar de internationale instroom, dan houden we in ons basisscenario rekening met een stabilisering. De internationale instroom voor 2025 is met 1.264 studenten licht gedaald (-53). Voor de verdere jaren verwachten we een internationale instroom van 1.200 studenten per jaar. De beoogde maatregelen in de voorgestelde Wet internationalisering in balans (WIB) zijn deels afgezwakt en geschrapt. Er is sprake van een verschuiving van wettelijke dwang naar zelfregulering. Tot slot verwachten we een grotere internationale instroom in tekortsectoren, waarmee we de verwachte daling in eerdere meerjarenramingen hebben kunnen bijstellen.

Doorstroom, uitval, langstudeerders en hogerejaars en diplomarendement

De actuele cijfers per 1 oktober 2025 lieten zien dat de uitval met 7 procent was gedaald ten opzichte van de geregistreerde uitval in 2024. In 2025 kwam de uitval uit 45 procent. In 2024 was de uitval teruggekomen op het pre-corona niveau van 52 procent.

De hogeschool voert een actief beleid om uitval terug te dringen. We doen dit onder meer met de voorgenomen invoering van een flexibel curriculum. De mogelijkheid in de onderwijsvisie om flexibel te studeren kan er ook toe leiden dat studenten een zekere studievertraging oplopen. De vervanging van het bindend studieadvies door het persoonlijk leerpadadvies kan ertoe leiden dat het aantal langstudeerders in de toekomst verder zal toenemen. De Haagse handhaaft de ambitie om uitval terug te dringen in de meerjarenraming, maar verdeelt die ambitie meer geleidelijk over de toekomstige jaren. Het diplomarendement passen we in de meerjarenraming niet aan.

Bekostigde inschrijvingen en marktaandeel

Het percentage externe bekostiging (het aantal studenten, voor wie we een rijksbijdrage krijgen) is een moeilijk te voorspellen factor. Het (externe) bekostigingsrendement is 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 tot 67,3 procent in 2024. In 2025 is er voor het eerst weer sprake van een stijging van het bekostigingspercentage (68,2 procent). In de meerjarenraming voor de bepaling van de rijksbijdrage is het bekostigingspercentage voor 2026 aangepast naar 67,5 procent. In de toekomstige jaren wordt het bekostigingspercentage op 67 procent gehandhaafd.

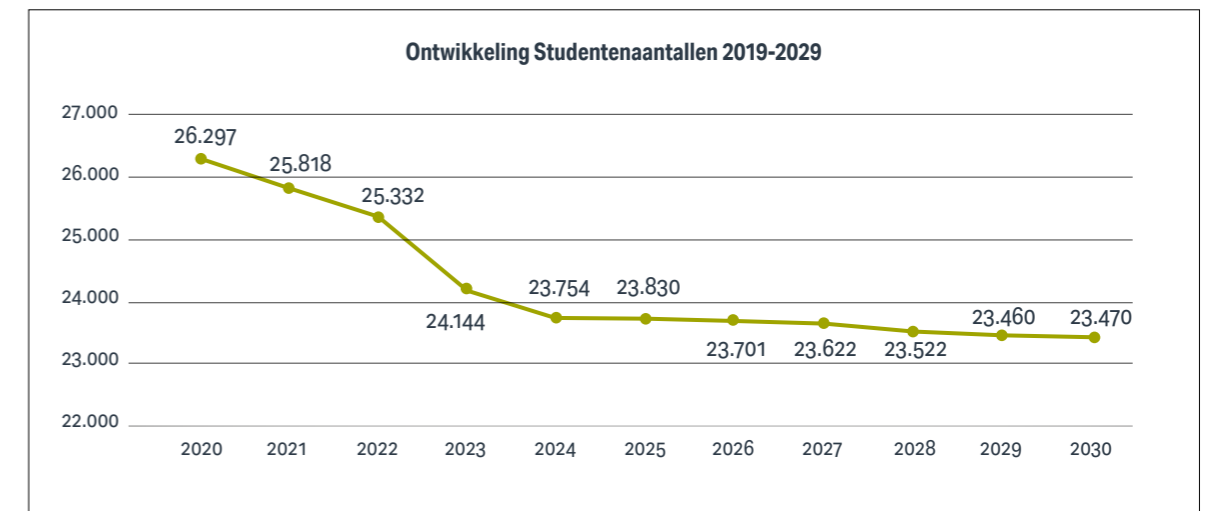
Op basis van het totale aantal bekostigde studenten en diploma's per 1 oktober 2025, omgerekend naar gewogen aantallen (dit gaat dus niet alleen over instroom maar over het totale aantal studenten) heeft het marktaandeel van De Haagse zich ontwikkeld van 4,85 procent (1 oktober 2024) naar circa 5,01 procent (voorlopige cijfers per 1 oktober 2025).

3.3.4.4 Meerjarige implicaties

Op basis van de hiervoor beschreven uitgangspunten kunnen we de ontwikkeling van de studentenaantallen voor de komende jaren als volgt samenvatten:

- De instroom van Nederlandse studenten laat een stabiele gefaseerde daling zien.
- De instroom van internationale studenten stabiliseert zich op 1.200 studenten per jaar (1,263 in 2025).
- We streven naar een geleidelijke realisatie van onze uitvalambitie.

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 dan in de daaropvolgende jaren. In de jaren 2022 en 2023 ontstaat alsnog een krimp als gevolg van een uitgestelde uitval. In 2025 wijken alle relevante drivers positief af ten opzichte van de meerjarenramingen. We verwachten een geleidelijke stabilisatie op een niveau van circa 23.500 studenten. Op de iets langere termijn (vanaf 2029) 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).

3.3.4.5 Inleiding meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de realisatiecijfers 2025 en de begroting 2026.

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 2026 van negatief € 10 miljoen, waarvan € 6,6 miljoen wordt onttrokken uit de bestemmingsreserves en € 3,5 miljoen is te beschouwen als toelaatbaar dekkingstekort (het begrotingsresultaat) conform de hogeschoolbegroting 2026.

Ook voor 2027 wordt nog een negatief begrotingsresultaat voorzien van € 3,5 miljoen (als extra impuls voor de implementatie van de onderwijsvisie). Vanaf 2028 wordt ingezet op een sluitende begroting, waarbij bestemmingsreserves uitsluitend nog als extra middelen mogen worden ingezet.

3.3.4.6 Grondslagen meerjarenbegroting

Als kaderstelling voor de meerjarige financiële ontwikkeling houden we de volgende uitgangspunten aan:

- **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 2029. Het startpunt realisatie 2025 is -2,1 procent (€-6,1 miljoen) en de begroting 2026 is -3,5 procent (€-10,1). In 2029 moet de nullijn worden bereikt.
- **Tijdelijk negatief begrotingsresultaat is toegestaan**, mits passend binnen de financiële kaders en mits te onderbouwen met argumenten.
- **Meerjarige dekking vanuit reserves** neemt af; netto begrotingsresultaat moet uiterlijk vanaf 2028 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 lichten we de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toe. Deze meerjarenbegroting is, inclusief de begroting 2026, goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

3.3.4.7 Meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting exploitatieoverzicht (x €1.000-)								
	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	MJB	MJB	MJB	MIB
	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
BATEN								
Rijksbijdrage	211.118	201.432	203.310	200.654	199.095	195.548	193.927	193.315
Rijksbijdrage subsidies	1.777	1.018	3.842	3.688	3.015	3.015	3.015	3.015
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.280	1.618	1.883	2.604	2.094	2.300	2.300	2.300
Collegegelden	55.201	60.677	62.588	64.127	65.883	65.664	65.444	65.350
Baten werk in opdracht van derden	9.582	6.976	10.446	7.236	11.196	11.496	11.496	11.496
Overige baten	6.777	8.922	7.422	8.771	6.796	6.796	6.796	6.796
Totaal baten	285.735	280.643	289.491	287.080	288.079	284.819	282.978	282.272
LASTEN								
Personele lasten	234.068	233.321	233.860	234.940	234.758	229.027	224.532	224.347
Afschrijvingen	18.290	19.207	19.280	17.783	15.422	15.147	14.535	14.014
Huisvestings lasten	14.997	14.252	14.574	15.050	14.957	14.957	14.446	14.446
Overige instellingslasten	29.174	29.229	29.412	29.965	29.965	29.965	29.965	29.965
Totaal lasten	296.529	296.009	297.126	297.738	295.102	289.096	283.478	282.772
Saldo baten en lasten	-10.794	-15.366	-7.635	-10.658	-7.023	-4.277	-500	-500
Financiële baten en lasten	1.895	1.390	1.534	590	500	500	500	500
Totaal resultaat	-8.899	-13.976	-6.101	-10.068	-6.523	-3.777	-	-
tlv reserve huisvesting	6.044	6.467	6.553	5.967	1.723	-	-	-
tlv reserve onderwijs	-	-	-	-	-	-	-	-
tlv reserve promotievoucher	454	277	224	94	300	300	-	-
tlv reserve onderzoek	953	1.400	1.324	1.172	-	-	-	-
tlv reserve lectoraat	-790	423	-1.025	261	1.000	1.000	-	-
tlv reserve DAM	-90	-	804	-	-	-	-	-
tlv reserve private activiteiten	-	-	-	-	-	-	-	-
tlv reserve SVM	512	-	22	-	-	-	-	-
tlv reserve K&I	418	-	-	-	-	-	-	-
tlv reserve Onderwijsvisie	-	-	-	-2.477	-	2.477	-	-
tlv reserve CAO 2025	-909	909	909	1.551	-	-	-	-
Inzet bestemmingsreserves	6.592	9.476	8.811	6.568	3.023	3.777	-	-
Begrotingsresultaat	-2.307	-4.500	2.710	-3.500	-3.500	-	-	-

Meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting balans per 31-12 (x €1000,-)								
	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	MJB 2027	MJB 2028	MJB 2029	MJB 2030
ACTIVA								
VASTE ACTIVA:								
Materiele vaste activa	132.904	128.507	124.686	119.003	117.647	114.007	110.974	108.477
Totaal vaste activa	132.904	128.507	124.686	119.003	117.647	114.007	110.974	108.477
VLOTTENDE ACTIVA:								
Vorderingen	12.857	11.009	11.772	11.893	11.886	11.880	11.872	11.868
Liquide middelen	46.072	35.458	50.579	44.063	38.134	36.251	37.539	38.290
Totaal vlottende activa	58.929	46.467	62.351	55.956	50.020	48.131	49.411	50.158
Totaal activa	191.833	174.974	187.037	174.959	167.667	162.138	160.385	158.635
PASSIVA								
EIGEN VERMOGEN:								
Algemene reserve	70.650	66.150	73.360	69.859	66.359	66.360	66.360	66.360
Bestemmingsreserve (publiek)	23.026	13.550	15.019	10.003	6.979	3.202	3.202	3.202
Bestemmingsreserve (privaat)	-1.063	-1.063	-1.063	-1.063	-1.063	-1.063	-1.063	-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)	2.429	2.429	1.625	1.625	1.625	1.625	1.625	1.625
Totaal eigen vermogen	95.042	81.066	88.941	80.424	73.900	70.124	70.124	70.124
VREEMD VERMOGEN:								
Voorzieningen	13.194	13.343	12.928	12.861	13.296	13.296	13.296	13.296
Langlopende schulden	14.286	12.857	12.857	11.429	10.000	8.571	7.143	5.714
Kortlopende schulden	69.311	67.708	72.311	70.245	70.471	70.147	69.822	69.501
Totaal vreemd vermogen	96.791	93.908	98.096	94.535	93.767	92.014	90.261	88.511
Totaal passiva	191.833	174.974	187.037	174.959	167.667	162.138	160.385	158.635

Toelichting technische correctie begroting 2026

In de begroting van 2026 is een technische correctie doorgevoerd. De uitputting van de reserve CAO 2025 is gerealiseerd in 2025 ter waarde van € 1,6 miljoen. In 2026 zal deze reserve niet meer worden uitgeput. Om die reden is de bestemmingsreserve CAO 2025, een technische correctie, in de begroting van 2026 met hetzelfde bedrag van 1,6 miljoen euro verhoogd.

Toelichting baten

- De **rijksbijdrage** toont voor de komende jaren een dalende lijn. Hier komt het t-2-effect tot uiting van de gedaalde studentaantallen in 2024 (zie eerdere toelichting). In 2025 is een beperkte stijging van de studentaantallen zichtbaar en in de jaren daarna is sprake van een meer geleidelijke afname van de studentenaantallen die zich stabiliseren rond de 23.500 studenten.
- In de rijksbijdrage van 2026 zit een **incidentele additionele** toekenning van de oploop van niet structurele kwaliteitsmiddelen ter waarde van € 3 mln. Deze toekenning wordt in 2026 voor € 0,5 mln. ingezet ten behoeve van de realisatie van de onderwijsvisie. Van de resterende € 2,5 mln. euro wordt in 2026 een doelbestemde reserve aangelegd. Deze kunnen we in 2027 en 2028 gebruiken voor de realisatie van de onderwijsvisie.
- De tarieven voor de collegegelden en instellingscollegegelden zijn gestegen. De verwerking daarvan zorgt grotendeels voor de stijging van de collegegelden in de meerjarenbegroting.
- In de meerjarenbegroting hebben we de verwachting van de bijdragen uit **contractonderzoek** (verantwoord onder 'baten werk in opdracht van derden') vanaf 2027 opwaarts bijgesteld. Daarbij gaan we uit van een verdere groei in verwerving van middelen uit de tweede en derde geldstroom als gevolg van de bijgestelde kennisagenda.
- In de **overige baten** zijn vanaf 2024 de bijdragen toegevoegd die volgen uit het Talentplan Beethoven. Dat talentplan voorziet in een investering van het Rijk, de 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 zijn we gestart met de uitvoering van Talentplan Beethoven Zuid-Holland. 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 realiseerden we een groei van 278 fte (waarvan 192 fte onderwijzend personeel). De toename uit eerdere jaren kwam voort uit het beschikbaar komen van de NPO-middelen als remedie tegen achterstanden in het onderwijs. Het gaat hier voor een belangrijk deel over een tijdelijke uitbreiding. Deze heeft het de hogeschool mogelijk gemaakt om extra te investeren in het onderwijs en het wegwerken van achterstanden daarin. Ook konden we investeren in de doorvoering van de nodige interne veranderingen. In 2025 was van de groei van 278 fte in 2023 nog 112 fte over. De komende jaren zal de resterende daling in de meerjarenraming worden gerealiseerd.

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

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)						
	Realisatie 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2027	Raming 2029	Raming 2030
Studentenaantallen	23.830	23.701	23.622	23.522	23.460	23.470
Personele bezetting in fte's						
(A) Personeel Primair Proces (OP)	1.223	1.173	1.172	1.144	1.122	1.120
Bestuur/Management	67	65	61	59	57	55
Ondersteunend personeel	632	639	643	628	616	618
(B) totaal OBP	699	704	703	687	673	673
Totaal personele bezetting	1.922	1.877	1.875	1.831	1.795	1.793

In 2025 was de belangrijke krimpdoelstelling van 1.930 fte gerealiseerd (gemiddeld 1.922 fte). In de meerjarenraming moeten we nog een verdere personele krimp realiseren van 7 procent. Voor 2026 betekent dit een krimp van 2 procent (-45 fte) bij het onderwijspersoneel. In de jaren na 2026 moeten we zowel op onderwijs (OP) als de ondersteuning (OBP) verder krimpen.

Voor beide lijnen hebben we de volgende 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 zal AI zijn 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.

De relatieve verhouding tussen OP en OBP zal naar verwachting niet terugkeren naar zoals die voor de coronaperiode was.

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).

Hierdoor zal rekening moeten worden gehouden met een blijvend hogere inzet van ondersteuning. In 2025 realiseerden we een krimp van -46 fte naar 699 fte. In de meerjarenraming voor 2027 en 2028 blijft het aantal fte's rond de 700 fte liggen.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

- Bij de raming van de afschrijvingen en huisvestingslasten hebben we rekening gehouden met de op dit moment bekende en reeds voorgenomen investeringen in huisvesting en verduurzaming, met meerjarig onderhoud en meubilair en met het in 2024 vastgestelde Strategisch Meerjaren Huisvestingsplan, optellend tot een totaal investeringsniveau in de jaren 2026 tot en met 2030 van € 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.
- Voor huisvestingslasten geldt een budgettaire krimp. De zogenoemde huisvestingsratio – in het verslagjaar 2025 uitkomend op 10 procent – zal zich naar de toekomst toe moeten bewegen naar 9 procent.

Overige instellingslasten

- Net als de budgetten voor 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 lastenniveau van € 30 miljoen per jaar tot het eind van de planperiode. Deze 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.

Voor de jaren 2026, 2027 en 2028 worden onttrekkingen uit reserves toegestaan om toelaatbare begrotingstekorten te dekken. Een negatieve rentabiliteit wordt geaccepteerd voor specifieke doeleinden: huisvestingslasten (tot en met 2027), onderzoekslasten (tot en met 2028) en de onderwijsvisie (in 2028). Deze keuze is bewust gemaakt, ten gunste van de continuïteit van onderwijs en ondersteuning. Vanaf 2029 wordt ingezet op een neutraal begrotingsresultaat. Gesteund door deze ontwikkeling is de liquiditeitspositie van de hogeschool voor de komende jaren toereikend en blijft boven de interne grenswaarde van € 20 miljoen. Hierdoor 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 met de eerdere verwachtingen met een solvabiliteitsratio die de interne grenswaarde van 50 procent niet onderschrijft.

Kengetallen meerjarenraming										
	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	MJB 2027	MJB 2028	MJB 2029	MJB 2030	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/TV)	56,4%	54,0%	56,4%	54,5%	53,3%	52,0%	51,4%	52,0%	52,6%	30%
Current Ratio (VA/VP)	0,85	0,69	0,85	0,86	0,80	0,71	0,69	0,71	0,72	0,50
Rentabiliteit (Exploitatie-resultaat/ Totale baten)	-3,1%	-5,0%	-3,1%	-2,1%	-3,5%	-2,3%	-1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Absolute omvang liquiditeit in mln.	46,1	35,5	46,1	50,6	44,1	38,1	36,3	37,5	38,3	> 2,0

Hoofdstuk 4

Bestuur en governance



4.1 Samenstelling en portefeuillevdeling College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur bestond in 2025 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 2025 hebben er geen wijzigingen in de portefeuillevdeling plaatsgevonden.

Portefeuillevdeling van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025

	Dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann - voorzitter	Drs. A. (Arend) Hardorff	J. (Hans) Nederlof RC
Onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitterschap CvB • Voorzitterschap CMT • Strategie/instellingsplan • Externe betrekkingen • Communicatie en marketing (inclusief werving internationale studenten) • Onderzoek, innovatie en valorisatie • Strategie/instellingsplan • Sociale veiligheid, diversiteit en inclusie • Leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijs • Studentenzaken • Alumni • Portfolio • Kwaliteitszorg • Onderwijs voor professionals • Internationalisering • Caribische studenten • Lerarentekort 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel beleid • Planning en control • Informatietechnologie • Facilitaire zaken • Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris gegevensbescherming (FG) • Plv. voorzitterschap CMT • HRM-beleid • Integrale veiligheid • Kennisveiligheid • Duurzaamheid
Faculteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV) • Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) • Faculteit IT & Design (ITD) • Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) • Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Centres of Expertise	<ul style="list-style-type: none"> • Cybersecurity • Governance of Urban Transitions • Health Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Global and Inclusive Learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Operations and Finance • Mission Zero
Diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Dienst Bestuurszaken (BZ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) • Dienst Facilitaire Zaken & Informatietechnologie (FZ&IT) • Dienst HRM

4.2 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	4.445	8.078	4.873	17.396
Reiskosten buitenland	2.923	5.231		8.154
Overige kosten	26.633	1.476	1.503	29.611
Totaal	37.001	17.185	8.775	62.961

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 J. 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' betreffen voor E.M. Minnemann en A. Hardorff enkele korte reizen ten behoeve van netwerk- en samenwerkingsbijeenkomsten en congressen.

Overige kosten

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

4.3 Continuïteitsparagraaf - risicomanagement- en risicobeheersingssysteem

4.3.1 Visie op risicomanagement

De Haagse Hogeschool heeft in 2023 haar visie op risicomanagement opnieuw vastgesteld en deze in 2024 ingebed in het interne risicomanagement- en risicobeheersingssysteem.

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. Daardoor kan de hogeschool organisatie mogelijkheden en kansen beter benutten. Dit draagt bij 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.

Voortgang ontwikkeling risicomanagement binnen De Haagse

In 2024 heeft De Haagse Hogeschool een vernieuwde werkwijze voor risicomanagement ingevoerd, gebaseerd op open risicodialogen met relevante stakeholders. Deze aanpak heeft geleid tot het identificeren van zes strategische risico's die sindsdien actief worden gevolgd. Tijdens de directieconferentie in december 2024 hebben we deze risico's en uitdagingen uitgebreid besproken. In maart 2025 zijn voor alle strategische risico's en uitdagingen eigenaren benoemd. Ook hebben we toen afspraken gemaakt over de momenten en wijze van rapporteren binnen de bestaande PDCA-cyclus. Daarmee is risicomanagement structureel verankerd in de sturings- en verantwoordingsprocessen van de hogeschool.

In 2025 hebben we verdere voortgang geboekt in de implementatie van het risicomanagementproces. De risico-eigenaren hebben periodiek gerapporteerd over de actuele stand van zaken, de getroffen en geplande beheersmaatregelen en de knelpunten die zij ervaren. Hierdoor is een steeds scherper beeld ontstaan van zowel de voortgang binnen de strategische thema's als de mate van risicobeheersing.

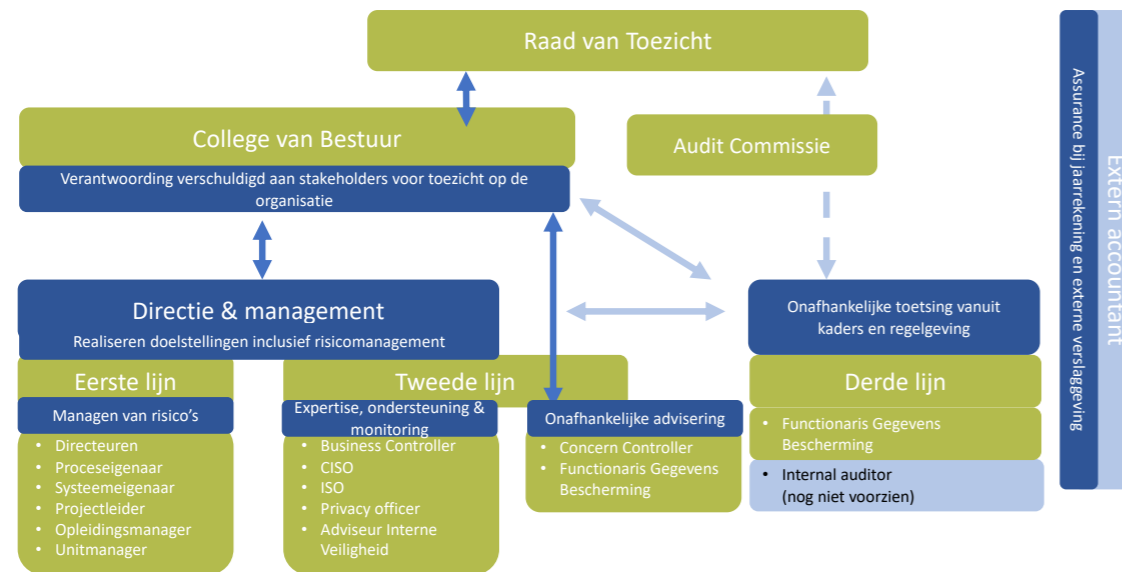
In deze fase is ervoor gekozen om nog geen nieuwe risicodialogen met alle stakeholders te organiseren. Hoewel deze dialogen waardevol zijn voor het identificeren en herprioriteren van risico's, vergen zij een aanzienlijk beroep op capaciteit. De focus ligt momenteel op het verder versterken van de beheersing van de reeds vastgestelde strategische risico's.

Ter voorbereiding op de jaarplannen 2026 is aan alle directeuren gevraagd om nieuwe of gewijzigde risico's en strategische uitdagingen te signaleren. Deze input gebruiken we om het risicoregister te actualiseren en te bepalen of aanpassing van maatregelen of herprioritering noodzakelijk is.

Three Lines Model

De visie op risicomanagement omvat verder een expliciete duiding van de verantwoordelijkheid in meerdere lijnen van de organisatie. Vanuit het zogenoemde 'Three 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 willen we versterken door een risicodialoog te voeren 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.'

4.3.2 De PDCA-cyclus

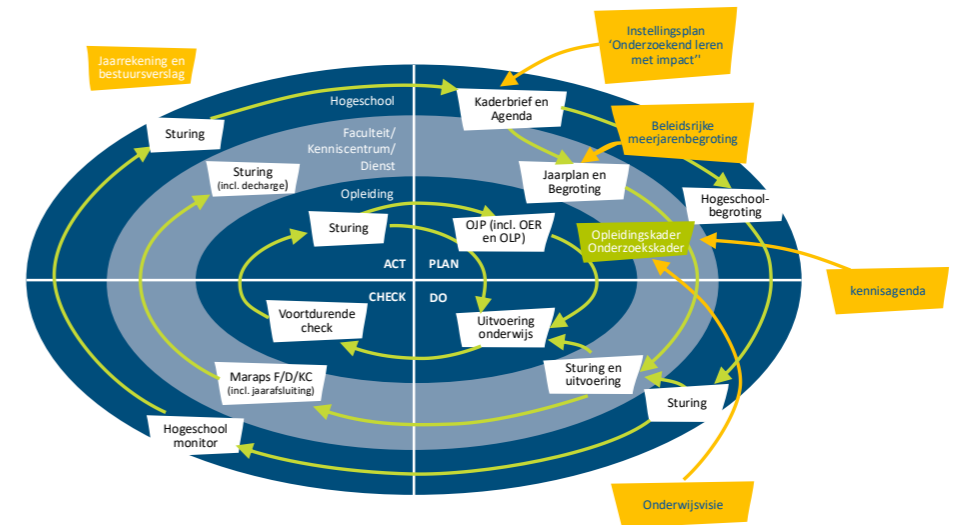
De concerncontroller coördineert de PDCA-cyclus op het niveau van het College van Bestuur en het niveau van de faculteiten, diensten en Centres of Expertise. De jaarlijkse (bestuurs)agenda is de basis van de jaarplannen van de faculteiten, diensten en Centres of Expertise. In de jaarplannen hebben we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

Hieronder hebben we 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 verdiepinginformatie. 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 hen 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.

4.3.3 Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

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

Strategische risico's	Toelichting van het risico
Effecten Wet internationalisering in balans	<ul style="list-style-type: none"> 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 inkomvermogen 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. Ontmoediging van internationalisering kan de kwaliteit en actualiteit van het onderwijs aantasten, omdat internationale perspectieven en een diverse leeromgeving bijdragen aan de vorming van studenten en de inhoudelijke ontwikkeling van het curriculum.

Behoud onderwijskwaliteit in relatie tot bezuinigingen	<ul style="list-style-type: none"> Als gevolg van krimp op het 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 ertoe leiden, dat De Haagse minder aantrekkelijk is/wordt als werkgever, hetgeen een verdere druk op de kwaliteit oplevert.
Ontwikkelingen AI (onzekerheid én kans)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> Toenemende concurrentie op een krimpende markt impliceert een mogelijke groeivertraging of daling in onderzoeksvolume en inkomvermogen; dit heeft impact op de thema's die voor de hogeschool belangrijk zijn.
Cyberdreiging en -criminaliteit	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> Dit risico kan reputatieschade opleveren, en een impact hebben op welzijn, de instroom van studenten en de uitval of binding van medewerkers.
Politieke onzekerheid ten aanzien van de financiering (onzekerheid én kans)	<ul style="list-style-type: none"> Het terugdraaien van de onderwijsbezuinigingen (circa € 1,5 mld) en de oploep van de kwaliteitmiddelen zijn aangekondigd, maar verdeling, omvang en route zijn nog onduidelijk. De ontwikkeling van de profielprijs per student is onzeker en raakt direct de rijksbijdrage.

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.

4.3.4 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. Deze staan garant 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 we met procescontroles toezien op ongeautoriseerde afgiftes.
In 2025 is geen diplomafraude 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. Daar vindt een individuele onafhankelijke toetsing plaats op vooropleiding, nationaliteit en 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.

In 2025 is geen bekostigingsfraude 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 gematcht met corresponderende inkoopopdrachten (waar het gaat om investeringen of overige instellingslasten) of geborgd vanuit de functioneel gescheiden personeels- en salarisadministratie.

Over 2025 zijn geen betalingsfraudes bekend.

4.3.5 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 PDCA-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 kwaliteitssystem is in 2025 onverminderd geborgd. De Raad van Toezicht is van oordeel dat het kwaliteitszorgsysteem 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 2025 zijn beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht.



4.3.6 Naleving van wet- en regelgeving

4.3.6.1 Notitie ‘Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs’

In de notitie ‘Helderheid bekostiging 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 notities 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. In deze paragraaf legt De Haagse Hogeschool verantwoording af over deze thema’s in overeenstemming met de notitie.

Thema 1: Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 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 hiervoor paragraaf 4.3.6.2 Beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

Bij het inschrijven van studenten toetsen de instituutdirecteuren de toelaatbaarheid voor vrijstellingen. Zij geven vervolgens een beschikking voor de vrijstelling aan het Bureau Inschrijving. De eisen omtrent de vrijstellingen hebben we 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

We betaalden in 2025 het collegegeld voor tien medewerkers die een opleiding volgen bij onze hogeschool. 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 2025 zijn 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 als bekostigd student in BRONHO als die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en als die aan alle bekostigingsvoorwaarden heeft voldaan. Een met goed gevolg afgelegd examen zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRONHO als daarbij aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

4.3.6.2 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 2025 bedraagt de totale omvang van de baten uit private activiteiten ca. € 8,6 mln. In 2024 was dit € 6,2 mln. Naar aanleiding van de Q&A van maart 2026 is het Taalschakeltraject (ca. € 2,1 mln.) toegevoegd aan de te verantwoorden private activiteiten.

In onderstaande tabel zijn de baten en lasten van de private activiteiten weergegeven. Activiteiten waarvan de baten of lasten hoger zijn dan € 0,1 mln. per jaar zijn apart gespecificeerd.

Private onderwijsactiviteiten	
Omvang baten 2025	€ 5,7 mln.
Omvang lasten 2025	€ 5,7 mln.
Investering publieke middelen	€ 5,7 mln.
Risicobeleid en risicobeheer	Voor wat de betreft de aspecten risicobeleid en - beheersing zijn wij van mening dat deze gering zijn. Dit mede gelet op de beperkte omvang van zowel de baten, de lasten en de verplichtingen die hieruit voortkomen. Zie ook paragraaf 4.3.1.
Juridische inbedding	Deze activiteit is niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon of entiteit en onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.
Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Deze private activiteiten worden binnen de Haagse Hogeschool uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de hogeschool en onder gezag van het College van Bestuur. Binnen de organisatiestructuur van de HHs vinden deze 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	<p>Met de private onderwijsactiviteiten versterkt de HHs zijn relatie met de werkgevers in de regio waardoor er meer stageplaatsen beschikbaar komen en/of het onderwijs beter kan worden aangepast op de behoeften van de werkgevers.</p> <p>Contractonderwijs brengt en houdt docenten in contact met het werkveld. De kennisuitwisseling die hierin plaatsvindt nemen de docenten weer mee naar de klas, waar de meerwaarde inzet voor de bekostigde wettelijke taak.</p> <p>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 terugbrengen van het lerarentekort in het basisonderwijs.</p> <p>Het taalschakeltraject is een voorbereidend onderwijstraject voor vluchtelingen richting HBO en WO. Het onderwijsprogramma duurt twee jaar, waarna een diploma wordt uitgegeven waarmee de student kan doorstromen.</p>

Detachering van medewerkers	
Omvang baten 2025	€ 0,7 mln.
Omvang lasten 2025	€ 0,7 mln.
Investering publieke middelen	€ 0,7 mln.
Risicobeleid en risicobeheer	Voor wat de betreft de aspecten risicobeleid en - beheersing zijn wij van mening dat deze gering zijn. Dit mede gelet op de beperkte omvang van zowel de baten, de lasten en de verplichtingen die hieruit voortkomen. Zie ook paragraaf 4.3.1.
Juridische inbedding	Deze activiteit is niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon of entiteit en onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.
Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Deze private activiteiten worden binnen de Haagse Hogeschool uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de hogeschool en onder gezag van het College van Bestuur. Binnen de organisatiestructuur van de HHS vinden deze 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	Het betreft hier de detachering van medewerkers aan publieke en private organisatie. De detacheringen zijn voor een deel van de aanstelling van de medewerkers en er is geen sprake van volledige detachering van medewerkers. Met de detacheringen wordt de samenwerking met andere onderwijsinstellingen en het werkveld versterkt.

Valorisatie	
Omvang baten 2025	€ 0,9 mln.
Omvang lasten 2025	€ 1,1 mln.
Investering publieke middelen	€ 1,1 mln.
Risicobeleid en risicobeheer	Voor wat de betreft de aspecten risicobeleid en - beheersing zijn wij van mening dat deze gering zijn. Dit mede gelet op de beperkte omvang van zowel de baten, de lasten en de verplichtingen die hieruit voortkomen. Zie ook paragraaf 4.3.1.
Juridische inbedding	Deze activiteit is niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon of entiteit en onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.
Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Deze private activiteiten worden binnen de Haagse Hogeschool uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de hogeschool en onder gezag van het College van Bestuur. Binnen de organisatiestructuur van de HHS vinden deze 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	Het sluit aan bij de onderzoeks-ambities van de hogeschool voor meer co-creatie met het werkveld. De extra financiering geeft de lectoren de mogelijkheid om hun kenniskring (en daarmee hun onderzoek) verder te kunnen verbreden.

Verhuur van ruimtes	
Omvang baten 2025	€ 1,1 mln.
Omvang lasten 2025	€ 0,8 mln.
Investering publieke middelen	€ 0,8 mln.
Risicobeleid en risicobeheer	Voor wat de betreft de aspecten risicobeleid en - beheersing zijn wij van mening dat deze gering zijn. Dit mede gelet op de beperkte omvang van zowel de baten, de lasten en de verplichtingen die hieruit voortkomen. Zie ook paragraaf 4.3.1.
Juridische inbedding	Deze activiteit is niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon of entiteit en onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.
Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Deze private activiteiten worden binnen de Haagse Hogeschool uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de hogeschool en onder gezag van het College van Bestuur. Binnen de organisatiestructuur van de HHS vinden deze 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	Voor de bevordering van het campusgevoel voor studenten zijn een aantal ruimtes, als zijnde winkelploint, voor verhuur aan het bedrijfsleven beschikbaar gesteld. De Prepschool is een vooropleidingstraject voor studenten 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 behoeve van internationale studenten. Dit bevordert de toegankelijkheid tot het onderwijs. Ook wordt ruimte verhuurd aan onderwijsinstellingen en Gemeenten. Dit voorkomt leegstand.

Overige activiteiten	
Omvang baten 2025	€ 0,2 mln.
Omvang lasten 2025	€ 0,2 mln.
Investering publieke middelen	€ 0,2 mln.
Risicobeleid en risicobeheer	Voor wat de betreft de aspecten risicobeleid en - beheersing zijn wij van mening dat deze gering zijn. Dit mede gelet op de beperkte omvang van zowel de baten, de lasten en de verplichtingen die hieruit voortkomen. Zie ook paragraaf 4.3.1.
Juridische inbedding	Deze activiteit is niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon of entiteit en onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.
Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Deze private activiteiten worden binnen de Haagse Hogeschool uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de hogeschool en onder gezag van het College van Bestuur. Binnen de organisatiestructuur van de HHS vinden deze 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	De activiteiten die hieronder verantwoord worden zijn ter ondersteuning en ontwikkeling van de studenten en/of ter bevordering van het studentenwelzijn.

1. Private onderwijsactiviteiten

Ultimo 2025 bestaan de private onderwijsactiviteiten uit een aantal master- en post-hbo opleidingen. Het betreft onderwijsactiviteiten die in het verlengde liggen van de kernactiviteiten van de hogeschool en deze versterken. Er is derhalve geen sprake van commerciële activiteiten met uitsluitend een winstoogmerk. De baten uit de master- en post-hbo opleidingen bedroegen € 2,4 mln. Vanaf verslagjaar 2024 worden de baten van de PABO-zij-instroom administratief verantwoord onder contractonderwijs; deze bedroegen in 2025 ca. € 1,0 mln. Daarnaast realiseerde de hogeschool ca. € 0,1 mln. aan maatwerktrajecten. De totale baten uit contractonderwijs bedragen hiermee in 2025 ca. € 3,5 mln.

Naar aanleiding van de Q&A van maart 2026 zijn het Taalschakeltraject en de Summerschool geassocieerd als private activiteiten. De omzet van deze trajecten bedroeg in 2025 ca. € 2,2 mln., waardoor de totale baten voor Leven Lang Ontwikkelen ca. € 5,7 ml. bedragen.

De totale lasten voor de private onderwijsactiviteiten bedroegen ca. € 5,7 mln., waarvan € 4,6 mln. directe lasten voor de uitvoering van het onderwijs en € 1,1 mln. 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 2025 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 in de marap en jaarafsluiting apart onderwerp van gesprek. Bij een dreigend negatief privaat jaarsaldo worden in de PDCA-cyclus bijsturingmogelijkheden 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. Mocht uit strategisch oogpunt de (tijdelijk) verlieslatende activiteit toch gecontinueerd worden, dan is hiervoor een besluit nodig van het College van Bestuur.

De faculteitsdirecteur heeft de bevoegdheid om een nieuwe private activiteit te ontwikkelen en op te starten binnen de hogeschoolbreed vastgestelde kaders. Voorafgaand aan het starten van een private (onderwijs)activiteit, 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 Haagse Hogeschool realiseerde in 2025 circa € 0,7 mln. aan baten uit de detachering van medewerkers, waarvan € 0,5 mln. is verwerkt als opbrengst uit detachering en € 0,2 mln. als overige baten. Van het totaal heeft circa € 0,4 mln. betrekking op detachering aan onderwijsinstellingen. Voor detacheringen wordt te allen tijde een detacheringsovereenkomst opgesteld die door de directeur van het organisatieonderdeel (waar de medewerker is aangesteld) wordt goedgekeurd. In de op te stellen overeenkomst worden de volledige loonkosten (inclusief de werkgeverslasten) van de gedetacheerde medewerker gefactureerd voor de omvang van de detachering.

3. Valorisatie

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 (niet overheid), waarvan de resultaten ten behoeve zijn van deze derde partij, dan is er sprake van een private activiteit volgens de beleidsregel. Het contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de faculteiten en Centres of Expertise van De Haagse Hogeschool onder de 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 College van Bestuur besluit, na instemming van de Hogeschoolraad, bij de resultaatbestemming over mutaties aan de bestemmingsreserves onderzoek.

4. Verhuur van ruimtes

De hogeschool verhuurt een deel van de hoofdlocatie aan het Johanna Westerdijkplein. De ruimtes worden beschikbaar gesteld aan het bedrijfsleven. Dit draagt bij aan het campusgevoel voor de studenten. Daarnaast worden onderwijsruimtes verhuurd aan onderwijsinstellingen en de gemeente. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van het maandprijsindexcijfer volgens de consumentenprijsindex CPI-alle bestedingen (2015=100). De ontvangen huuropbrengst bedroeg in 2025 € 0,3 mln..

Een onderwijsaanbieder maakt gebruik van de faciliteiten van de hogeschool voor de uitvoering van het onderwijsprogramma Prepschool. De Prepschool is een vooropleidingstraject voor studenten 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 Haagse ontvangt van de onderwijsaanbieder een percentage van de omzet van het programma ter dekking voor het gebruik van haar faciliteiten. In 2025 bedroeg de vergoeding ca. € 0,3 mln..

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 2025 bedroeg ca. € 0,4 mln.

De 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 gebruikmaken van dit garantieaanbod een 'housing fee' gevraagd. De ontvangen 'housing fee' bedroeg in 2025 € 275,- per student. In totaal is hiermee ca. € 0,2 mln. aan baten gerealiseerd. Hiertegenover stond in 2025 een kostenpost aan leegstand van ca. € 0,2 mln. De Haagse Hogeschool biedt deze faciliteit 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 Haags 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 sportfaciliteit en een reprovoorziening. Deze voorzieningen is alleen toegankelijk voor studenten en medewerkers van de hogeschool. Daarnaast worden er op de hoofdlocatie evenementen georganiseerd in opdracht van derden. De evenementkosten (inclusief overhead) worden volledig doorbelast. Naar aanleiding van de Q&A van maart 2026 zijn activiteiten in het kader van beroepspraktijkvorming aangemerkt als privaat. De hogeschool heeft twee kleinschalige activiteiten in het kader van webdesign en gameontwikkeling, waar studenten opdracht uitvoeren voor het werkveld. De opbrengst hiervan bedroeg ca. € 25k.

Hoofdstuk 5

Medezeggenschap



De structuur van de formele medezeggenschap op De Haagse Hogeschool bleef in 2025 ongewijzigd en werd gevormd door de Hogeschoolraad, de Dienstenraad, Kenniscentraraad, zeven faculteitsraden en 42 opleidingscommissies. Met het oog op de toekomst wordt al wel nagedacht over de wijze waarop de medezeggenschap goed kan blijven meebewegen met nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. Zodat formele en informele participatie optimaal kan bijdragen aan de kernwaarden van De Haagse.

Onderzoek naar medezeggenschap

In 2025 werden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar het functioneren van de opleidingscommissies (OC's) binnen De Haagse, uitgevoerd door het team Institutional Research & Analytics van de Dienst OKC. Dit onderzoek leverde waardevolle inzichten en concrete adviezen op, waarmee zowel de zeggenschap als leden van de medezeggenschap aan de slag kunnen om verbeteringen door te voeren. Een aantal adviezen uit dit rapport werden in 2025 al omgezet naar concrete verbeteringen, zoals:

- het tussentijds invullen van lege zetels bij de opleidingscommissies;
- de informatievoorziening over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de OC's, en
- het aanbieden van een training die specifiek gericht is op de rol van de opleidingscommissie met betrekking tot de OER.

In 2026 krijgen de uitkomsten van het onderzoek verder follow-up, onder meer door een pilot te starten voor het samenvoegen van meerdere opleidingen in één gezamenlijke opleidingscommissie (GOC) en door actieve afstemming te stimuleren tussen opleidingscommissies en klassenvertegenwoordigers. Het onderzoeksrapport 'Medezeggenschap versterkt!' (2023) kreeg in 2025 verder opvolging in de vorm van verbeteringen die betrekking hebben op de besluitvormingsprocedures, communicatie en de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap.

Medezeggenschapsverkiezingen 2025

De jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen vonden plaats in mei en juni 2025. Zowel de kandidaatstelling als het stemmen verliep online. Op 24 juni 2025 maakte de Kiescommissie de uitslag bekend. De Hogeschoolraad, Kenniscentraraad en Dienstenraad gingen op 1 september 2025 van start met een bezettingsgraad van 100 procent. Bij de faculteitsraden steeg de bezetting van 95 naar 96 procent, terwijl de bezettingsgraad van de opleidingscommissies daalde van gemiddeld 81 naar 72 procent.

In totaal werden in 33 van de 121 kiesdistricten verkiezingen gehouden. Van de in totaal 230 vacante zetels (110 studenten, 120 medewerkers) bleven er 67 leeg (36 studenten, 31 medewerkers).

De opkomst in 2025 was 8,8 procent tegenover 8,5 procent in 2024, 7,6 procent in 2023 en 5,7 procent in 2022. De ontwikkeling in opkomst laat dus een licht stijgende trend zien. Het blijft een enorme uitdaging om vooral studenten te bereiken en om hen te motiveren voor de medezeggenschap. Twee dingen werken hier belemmerend: de geringe capaciteit om campagne te voeren én het beperkte gebruik van alle beschikbare media vanwege privacy- en veiligheidsredenen.

Het verkiezingsproces verliep organisatorisch en technisch zonder problemen en er waren geen grote aanpassingen in het Kiesreglement. De beroepscommissie ontving in 2025 geen bezwaren met betrekking tot de procedures of de verkiezingsuitslag. De kiescommissie legde de evaluatie en haar aanbevelingen ter overweging zorgvuldig vast in de 'Evaluatierapportage Verkiezingen 2025' die is gepubliceerd. In bijlage 8 hebben we de cijfers van de verkiezingen opgenomen.

Startconferenties & Kick off

Zoals in voorliggende jaren werden in 2025 na de verkiezingen voor de gehele medezeggenschap en zeggenschap decentrale startconferenties georganiseerd. Daar konden de nieuwe leden met elkaar kennismaken, een basistraining volgen over de medezeggenschap en onderlinge dossieroverdracht én afspraken maken over de samenwerking met de zeggenschap.

De startconferentie voor de Hogeschoolraad (HR) met het College van Bestuur (CvB) en Raad van Toezicht (RvT) werd wederom zeer positief gewaardeerd door alle betrokkenen. Deze conferentie zal in 2026 een vervolg krijgen. De opkomst bij de startconferenties van de decentrale medezeggenschap was in het algemeen laag. Daardoor kon het doel – iedereen optimaal voorbereiden voor het aankomende medezeggenschapsjaar – niet worden behaald. In 2026 wordt samen met de leden van de decentrale medezeggenschap en de zeggenschap naar een alternatief concept gekeken, waarin meer ruimte is voor maatwerk en minder sprake is van een centrale regie.

Een hogeschoolbrede kick-off in september werd in 2025 niet georganiseerd. In 2024 was de conclusie dat de belangstelling jaarlijks steeds verder is afgenomen. De drukke periode voor studenten en docenten lijkt daar debet aan te zijn. Bij evaluaties en onderzoeken komt regelmatig aan de orde dat er wel behoefte is aan een gezamenlijk evenement voor en door de medezeggenschap. In 2026 worden studenten en medewerkers uitgenodigd hier gezamenlijk in mee te denken en dit op te pakken.

Professionalisering medezeggenschap

Direct na het aantreden wordt van de medezeggenschap een actieve en inhoudelijke bijdrage verwacht. In 2025 werd het deskundigheidsprogramma opnieuw geëvalueerd en aangepast om beter aan te sluiten op de inhoudelijke leerbehoefte. Ook werd het hybride aanbod verbeterd. De nieuwe korte modulaire sessies werden positief beoordeeld. Die stonden in het teken van onder meer gesprekstechnieken, effectief adviseren en de invloed op beleid. Deze modulaire sessies zullen terugkeren in het programma van 2025/2026.

In 2025 werd de samenwerking met externe partners uitgebreid. Dit leidde tot een mooi en divers aanbod. Nieuw in 2025 was de eendaagse training 'Leiderschap in medezeggenschap' voor voorzitters met aanvullend een terugkomsessie en een online inloopspreekuur, een 'Masterclass OER' en een sessie voor directeuren en opleidingsmanagers over de meerwaarde van een goede samenwerking met de medezeggenschap.

Het volledige opleidingsaanbod is opgenomen op de intranetpagina's van de medezeggenschap. Daar vinden medewerkers en studenten alle actuele informatie over de medezeggenschap.

5.1 Hogeschoolraad

Het eerste half jaar van 2025 bestond een ruime meerderheid van de Hogeschoolraad uit ervaren leden. Voor hen was dit de laatste periode van hun twee zittingsjaren. Op 1 september 2025 startte de raad met maar liefst vijftien nieuwe leden. Vijf leden gingen hun tweede termijn in en daarmee waren alle twintig zetels bezet. Een aantal dagen na de tweedaagse startconferentie werden tijdens de installatievergadering de leden van het dagelijks bestuur (DB) gekozen en werden de twee inhoudelijke commissies gevormd: de commissie Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken (OO&S) en de commissie Bedrijfsvoering (BV). Om de toegankelijkheid te vergroten, zijn vergaderingen van de Hogeschoolraad inmiddels hybride en verzorgen tolken voor een simultane vertaling naar het Engels.

Samenwerking Hogeschoolraad en CvB

Het College van Bestuur en de Hogeschoolraad hechten veel waarde aan een goede relatie waarin geluisterd wordt naar elkaars standpunten, verwachtingen en beperkingen. In 2025 werden regelmatig 'dialoogtafels' georganiseerd. Dit zijn informele ontmoetingen tussen het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad en de voorzitter en secretaris van het College van Bestuur. Buitende formele vergaderagenda om konden zij hier signalen en zorgen vanuit de organisatie met elkaar bespreken. Het initiatief bleek een waardevolle toevoeging aan het formele vergaderschema en krijgt een structureel karakter. In navolging op de toezegging van het CvB om de Hogeschoolraad tijdig te informeren en al mee te nemen in de fase voorafgaand aan de besluitvorming, vonden in de aanloop van de commissievergaderingen regelmatig informatie- en ophaalsessies plaats over uiteenlopende dossiers. Dit kwam de betrokkenheid en kwaliteit van de besluitvorming ten goede.

Raad van Toezicht

Het tweejaarlijks overleg tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad wijzigde in 2025 van opzet. In plaats van een plenaire agenda aan de hand van actuele dossiers ter besluitvorming, koos men voor een korte algemene update over de stand van zaken bij De Haagse, om vervolgens in groepen inhoudelijke gesprekken te voeren over de visie, koers en ontwikkelingen. Over deze werkvorm, die verdieping op onderwerpen stimuleert, is iedereen zeer tevreden. Het lid dat op voordracht van de Hogeschoolraad zitting had in de Raad van Toezicht nam afscheid. Met dat lid was een fijne relatie opgebouwd. De Hogeschoolraad is intensief betrokken bij de werving en aanstelling van een nieuwe kandidaat voor deze functie.

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. Een vertegenwoordiging van de Hogeschoolraad wordt uitgenodigd als toehoorder bij dit overleg en mag advies over de geagendeerde onderwerpen geven. Hiervan werd in 2025 actief gebruikgemaakt. Onderwerpen die werden besproken, hadden betrekking op HRM zoals het sociaal plan bij reorganisaties, de besteding van DAM-gelden, de realisatie van wijzigingen in de cao, de werkdruk, het taakbeleid en de sociale veiligheid.

Inhoudelijke agenda – besluiten en adviezen

In 2025 stonden meerdere advies- en instemmingsverzoeken op de agenda die voor de Hogeschoolraad aanleiding waren om uitgebreid de achterban te raadplegen. Niet alleen om zo een goed beeld te kunnen vormen van de context voor een zuivere beoordeling, maar ook omdat de impact van bepaalde besluiten voor de studenten en medewerkers in de organisatie groot is.

Naast de gebruikelijke dossiers was er in 2025 bijzondere aandacht voor de uitvoering van de ambities in de vastgestelde onderwijsvisie, het monitoren van de afspraken in het addendum van de kaderbrief, een viertal nieuwe business cases en sociale veiligheid.

De wijze waarop de verbinding tussen onderzoek en onderwijs vorm krijgt binnen De Haagse stond vaak op de agenda, evenals de lectoraten en de kennisinfrastructuur.

De Hogeschoolraad had een constructieve maar kritische houding. Over een aantal onderwerpen werd in eerste instantie geen consensus bereikt. Als dat het geval was, nam de raad pas een besluit na uitgebreide inhoudelijke discussie en aanpassingen in de besproken voorstellen.

Zo konden we in eerste instantie niet instemmen met de reorganisatie van de Centrale Toetsorganisatie. Dat deden we pas na afspraken gemaakt te hebben over de personele gevolgen en de service aan de studenten. De afschaffing van het bindend studieadvies werd pas een jaar later gerealiseerd, omdat de Hogeschoolraad zich niet kon vinden in de gepresenteerde alternatieven. Extra ophaalrondes in de organisatie en meerdere nieuwe voorstellen die in overleg werden ontwikkeld, leidden uiteindelijk tot het 'Persoonlijk Leerpadaadvies met ingangseisen' dat is opgenomen in model OER 2026-2027, waarmee in december 2025 werd ingestemd. Terugblikkend heeft de grote betrokkenheid van de medezeggenschap, in combinatie met de bereidheid van het college om de plannen opnieuw kritisch tegen het licht te houden, geleid tot een goed en gedragen beleid.

In 2025 werd voor 27 voorgenomen besluiten advies of instemming gevraagd door het college aan de Hogeschoolraad. Van de negen gevraagde adviezen ontving het college zeven keer een positieve reactie. Met zestien voorgenomen besluiten werd ingestemd en twee werden afgewezen. Alle besproken onderwerpen werden vermeld in de nieuwsbrieven over de medezeggenschap en in de verslagen van de overlegvergaderingen die werden gepubliceerd op het intranet.

Medezeggenschapsreglement

In 2025 is veel aandacht besteed aan dialoog over de wijze waarop de update van de formele werkafspraken in het medezeggenschapsreglement vorm moet krijgen. Het reglement is afgeleid van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (Whw), waarin de medezeggenschap op hoofdlijnen is geregeld, aangevuld met onderlinge afspraken binnen De Haagse. Om het proces te bespoedigen, stelde een externe jurist nieuwe concepten op voor het reglement en een convenant. Deze hebben in het voorjaar van 2025 niet geleid tot een nieuw vastgesteld reglement. Na de zomer zijn de gesprekken hierover hervat met de doelstelling om voor de verkiezingen van 2026 een nieuw medezeggenschapsreglement vast te stellen.

Jaarplan Hogeschoolraad

Na de installatie van alle nieuwe leden in september 2025 heeft de Hogeschoolraad een jaarplan opgesteld met daarin de eigen ambities en speerpunten. Dit jaarplan dient als onze richtlijn bij de behandeling van voorgenomen besluiten die het College van Bestuur ons ter informatie, advies of instemming heeft voorgelegd. Belangrijke thema's voor de Hogeschoolraad waren in 2025 onder andere de aandacht voor AI (een AI-werkgroep is opgericht), de communicatie binnen De Haagse, het betrekken van de decentrale medezeggenschap en de zichtbaarheid van de medezeggenschap.

5.2 Deelraden en opleidingscommissies

De Dienstenraad, de Kenniscentraraad en de faculteitsraden hebben een eigen, decentrale agenda die zij met de betreffende directeur/leading lector afstemmen. Naast de cyclische onderwerpen zoals het jaarplan en de begroting waren in 2025 de uitvoering van de onderwijsvisie, de ambities van De Haagse in relatie tot de werkdruk, de overgang naar werken in onderwijsdomeinen en de reorganisatieplannen van de Dienst OKC terugkerende onderwerpen op de agenda.

Elke besluitvormingscyclus start 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. Indien signalen vanuit meerdere organisatieonderdelen komen, is dat steeds aanleiding om die te bespreken op centraal niveau. Zo werden in het verslagjaar de input over de model-OER/OLP (inclusief het bindend studieadvies) en de zorgen over sociale veiligheid voor studenten en medewerkers ook deel van het overleg tussen Hogeschoolraad en College van Bestuur. In 2025 was de update van het medezeggenschapsreglement onderwerp van gesprek op alle niveaus, dus ook bij de deelraden. De inbreng van de decentrale medezeggenschap is meegenomen bij de gesprekken over de aanpassing van het reglement.

Samenwerking

Het voorzittersoverleg gaf in 2025 regelmatig aanleiding tot onderlinge afstemming en uitwisseling van ervaring. Deze positieve ontwikkeling draagt bij aan het versterken van de decentrale medezeggenschap. De samenwerking tussen de deelraden en de directeuren verliep over het algemeen goed. In 2025 werd gestart met het uitwerken van initiatieven om de communicatie te verbeteren als het gaat om de zichtbaarheid van de medezeggenschap, de toegankelijkheid van relevante informatie, het werven van kandidaten en het overdragen van kennis na de verkiezingen.

Opleidingscommissies

De opleidingscommissies kampten in 2025 net als voorgaande jaren met onderbezetting. Het belang van het werven van voldoende kandidaten werd ook benadrukt in het eerdergenoemde onderzoeksrapport naar het functioneren van de OC's. De leden beoordeelden de relatie met de opleidingsmanagers als positief, maar waren ook van mening dat zij als OC nog meer impact wilden en konden hebben op (de kwaliteit van) het opleidingsprogramma. Alle conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek zijn opgenomen in een actiematrix en worden in 2026 verder uitgewerkt.

Achterban en verantwoording

Zowel de raden als commissies gaven aan het lastig te vinden om goed contact te houden met de achterban. De wijze waarop dit gestalte kreeg in 2025 verschilde per raad/commissie. Deelraden en opleidingscommissies worden gestimuleerd om een beknopt jaarplan op te stellen dat dient als leidraad voor besluitvorming en het formuleren van adviezen. Na afloop van het kalenderjaar wordt een jaarverslag opgesteld en gepubliceerd. Deze informatie kan ook weer worden ingezet voor werving en kennisoverdracht.

5.3 Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toevoorder 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 werden in het verslagjaar besproken:

- algemene ontwikkelingen zoals de ontwikkeling van de studentenaantallen, de conversie en samenhangende financiële ontwikkelingen;
- specifieke organisatieontwikkelingen en dan met name de reorganisatie van de Dienst FZ&IT en de toepassing van het sociaal plan én de aankomende reorganisatie van de Dienst OKC;
- de nieuwe cao-hbo;
- de besteding van de DAM-gelden;
- de herijking van het taakbelastingbeleid;
- de sociale veiligheid.

Hoofdstuk 6

Raad van Toezicht

**Voorwoord**

Het verslagjaar 2025 stond wederom 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.

Dossiers die in 2025 aandacht hadden waren onder meer de voortgang van de realisatie van de onderwijsvisie, de kennisagenda en de doorontwikkeling van De Haagse als kennisinstelling.

Daarnaast ging de RvT in gesprek met het CvB, directeuren en deskundigen over de ontwikkelingen, kansen en uitdagingen van AI, de marktpositionering, de marketingstrategie en het merkconcept van De Haagse Hogeschool en de ontwikkelingen rondom het project Beethoven.

Ook was er aandacht voor de (internationale) politieke ontwikkelingen en de impact daarvan op studenten en medewerkers en op de organisatie als geheel en de mogelijke financiële effecten met betrekking tot het meerjarenbeleid van de hogeschool.

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 eerste kwartaal 2025 is het gezamenlijk reglement RvT en CvB vastgesteld. Dit geactualiseerde reglement vervangt de eerder opgestelde (afzonderlijke) reglementen RvT en CvB. In dit reglement is de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de Branchecode hbo.

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 2025 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 2025 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de RvT of het CvB een rol speelden.

Zie ook paragraaf 4.3.5 Risicomanagement onder: Rapportage van het toezichthoudend orgaan.

Zelfevaluatie

In oktober 2025 heeft de RvT een zelfevaluatie gehouden. De RvT heeft geconstateerd dat de uitkomst van de zelfevaluatie over het geheel genomen positief is. Er is onder meer besloten om in het kader van deskundigheidsbevordering jaarlijks, onder leiding van een externe, een dag te organiseren samen met het CvB waarbij inhoudelijke thema's en samenwerking aan de orde komen.

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.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

In 2025 is de samenstelling van de raad gewijzigd. Er is afscheid genomen van Kristel Baele. Wegens privéredenen is zij per februari 2025 afgetreden. Per oktober 2025 is Vinod Subramaniam toegetreden tot de Raad van Toezicht.

De raad kent drie commissies: de Selectie- en Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de commissie Onderwijs & Onderzoek.

De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Lid RvT	Benoemd per	Herbenoemd/ herbenoembaar per	Datum van aftreden	Functie	Extra functie
mr. S. Lutchman	jun-18	jun-22	jun-26	lid	lid Selectie- en Remuneratiecommissie
drs. K.F.B. Baele	jun-20	jun-24	afgetreden per feb-25	lid	voorzitter commissie Onderwijs & Onderzoek tot feb-25 voordrachtslid Hogeschoolraad tot feb-25
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 per feb-25 voorzitter commissie Onderwijs & Onderzoek
drs. J.P.P. Bos RA	mrt-23	mrt-27	-	lid	voorzitter Auditcommissie
drs. A. Blok RC	apr-23	apr-27	-	lid	lid Auditcommissie
prof. dr. V. Subramaniam	okt-25	okt-29	-	lid	lid commissie Onderwijs & Onderzoek per okt-25 voordrachtslid Hogeschoolraad

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

In 2025 is de samenstelling van het College van Bestuur ongewijzigd. Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het wederzijds functioneren met het College van Bestuur. CvB-lid Arend Hardorff werd voor een periode van vier jaar herbenoemd (ingående augustus 2026).

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 2025 zijn in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2024 besproken en goedgekeurd. Op 16 december 2025 is de begroting 2026 goedgekeurd.

Werkbezoeken

In 2025 heeft de Raad van Toezicht werkbezoeken afgelegd bij de faculteit Management en Organisatie (M&O) en de Centres of Expertise (CoE's). De informele opzet van een werkbezoek biedt de raad een waardevolle inblik in de organisatie van de hogeschool.

Tijdens het werkbezoek bij de faculteit M&O voerde de RvT in de vorm van een carrousel verdiepende gesprekken met het CvB, management, studenten en docenten over het thema inclusie en diversiteit vanuit studentenperspectief, onderwijsperspectief en vanuit het perspectief van de maatschappelijke opdracht van hogeschool.

Bij het bezoek aan de CoE's ging de RvT in twee verschillende rondes in gesprek met (leading) lectoren, CvB, onderzoekers en managers faculteitsbureaus over hoe er gewerkt wordt aan de realisatie van de kennisagenda en de strategische ontwikkeling van de CoE's. Elk CoE presenteerde daarbij een project waarbij er ingegaan werd op de maatschappelijke impact en de verbinding onderwijs/onderzoek.

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 2024). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 246.000.

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 2025 het reguliere overleg met de Hogeschoolraad. In het verslagjaar is in afstemming met De Hogeschoolraad de opzet van het overleg aangepast met als doel een meer inhoudelijke dialoog te voeren op specifieke onderwerpen.

Onderwerpen die in het verslagjaar met de Hogeschoolraad werden besproken waren onder meer: studentensucces, onderwijs en onderzoek (waarbij aandacht was voor de verdere ontwikkeling van De Haagse Hogeschool als kennisinstelling), bedrijfsvoering en leiderschap.

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

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Audit- en IT-commissie vergaderde acht keer in het verslagjaar.

De commissie neemt doelmatigheid mee als onderdeel van haar toezichthoudende taken. Daarbij heeft de commissie 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 commissie 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 commissie 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 commissie 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 ontwikkelingen in relatie tot IT en digitalisering (waaronder projectenportfolio in relatie tot de realisatie van de onderwijsvisie), eindevaluatie kwaliteitsafspraken, herijking allocatiemodel, ontwikkelingen tweede en derde geldstroom, jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming, strategisch huisvestingsplan in relatie tot het meerjarenonderhoudsplan, businesscase WGA, integraal risicomanagement, informatiebeveiliging en het taxcontrol-framework.

Commissie Onderwijs en Onderzoek

Voorafgaand aan het commissieoverleg spreken de leden van de commissie Onderwijs & Onderzoek over diverse thema's binnen de hogeschool. In 2025 was dat onder andere over vraagstuk lerarentekort po-vo en in relatie daarmee de aanpak van De Haagse Hogeschool, versnellingsprogramma AI en de ontwikkeling van nieuwe masters.

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: stand van zaken realisatie onderwijsvisie, stand van zaken kennisagenda en onderzoek in positie, Persoonlijk Leerpad Advies (PSA), project studiebegeleiding en coaching, voortgang Leven Lang Ontwikkelen (LLO)-onderwijs, lectoraatsportfolio, stand van zaken Professional Doctorate, corporate positionering, marketing en onderzoekspositionering, funding onderzoek, ethisch handelingskader bij externe samenwerkingen, bestuurlijke samenwerkingsverbanden, stand van zaken doorontwikkeling kwaliteitsbeleid, ontwikkelingen rondom het project Beethoven en studenteninschrijvingen.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie is een ad-hoc commissie en treft onder meer jaarlijks de voorbereidingen voor De Haagse Dialoog van het CvB (planning en inhoud).

Daarnaast heeft deze commissie in 2025 de voorbereidingen gedaan voor de herbenoeming van een lid CvB, de werving van een RvT-lid op voordracht van de hogeschoolraad en het te volgen proces, voor de remuneratie van het CvB en de RvT per 2026 en voor de actualisering van de procedure nevenwerkzaamheden CvB (begin 2025 vastgesteld door de RvT).

In het verslagjaar werden mid-year-gesprekken (juli) en ontwikkelgesprekken (december met een doorloop naar januari 2026) met de CvB-leden gevoerd. Bij de gesprekken waren -in wisselende samenstelling- twee leden van de RvT aanwezig.

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 2025 conform de regeling van de Vereniging van Hogescholen.

In 2025 is geen gebruik gemaakt van de hardheidsclausule. Een overzicht van declaraties en bestuurskosten is opgenomen in paragraaf 4.2.

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

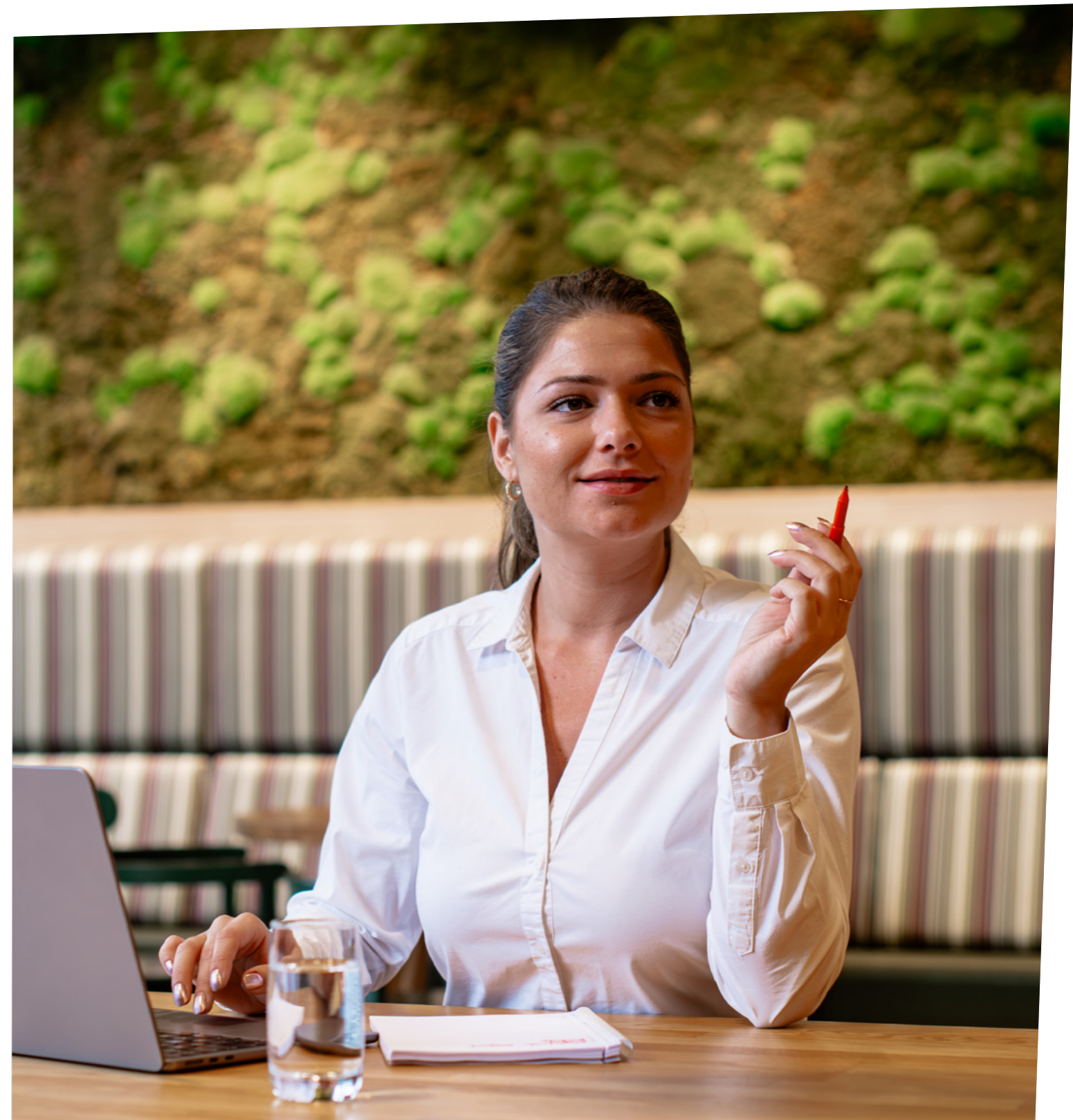
Voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgt de Raad van Toezicht de kaders van wet- en regelgeving. Daarbinnen voert de raad beleid op basis van de volgende overwegingen: de honorering van toezichthouders moet gerelateerd zijn aan de reële inzet en tijd die een toezichthouder besteedt aan zijn taak, zoals de toelichting op de wet ook stelt, en in balans zijn met de complexiteit en omvang van de hogeschool. In 2025 bedroeg de bezoldiging van de RvT voor de voorzitter 15 procent van 90 procent van de WNT norm en voor een lid 10 procent van 90 procent van de WNT norm.

Bezoldiging voor leden RvT

Functie	Bezoldiging 2025	Max. WNT 2025
Voorzitter	€ 33.210,-	€ 36.900,-
Lid	€ 22.140,-	€ 24.600,-

De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging 2025 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

Jaarrekening 2025



A.1.1 Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2025		31-12-2024	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	124.686		132.903	
Totaal vaste activa		124.686		132.903
Viottende activa				
1.5 Vorderingen	11.772		12.857	
1.7 Liquide middelen	50.579		46.072	
Totaal viottende activa		62.351		58.929
Totaal activa		187.037		191.832
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		88.940		95.041
2.2 Voorzeningen		12.928		13.194
2.3 Langlopende schulden		12.857		14.286
2.4 Kortlopende schulden		72.312		69.311
Totaal passiva		187.037		191.832

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2025

(Bedragen x € 1.000)

	2025		Begroting 2025		2024	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	207.152		202.450		212.895	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.883		1.618		1.279	
3.3 Collegegelden	62.588		60.677		55.201	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	10.446		6.976		9.582	
3.5 Overige baten	7.422		8.922		6.777	
Totaal baten		289.491		280.643		285.734
Lasten						
4.1 Personeelslasten	233.859		233.321		234.068	
4.2 Afschrijvingen	19.280		19.207		18.290	
4.3 Huisvestingslasten	14.574		14.252		14.997	
4.4 Overige lasten	29.412		29.229		29.174	
Totaal lasten		297.125		296.009		296.529
Saldo baten en lasten		-7.634		-15.366		-10.795
5. Financiële baten en lasten		1.533		1.390		1.895
Resultaat		-6.101		-13.976		-8.900
6. Belastingen		-		-		-
Totaal resultaat		-6.101		-13.976		-8.900

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025

(Bedragen x € 1.000)

	2025		2024	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		-7.634		-10.795
Aanpassingen voor:				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	18.695		18.159	
2.2. Mutaties voorzieningen	-266		-565	
		18.429		17.594
Mutatie in werkkapitaal				
1.5. Vorderingen	1.085		-2.237	
2.4. Kortlopende schulden	3.001		1.321	
		4.086		-916
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		14.881		5.883
5. Ontvangen financiële baten	1.644		2.014	
5 Betaalde financiële lasten	-111		-119	
		1.533		1.895
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		16.414		7.778
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.2. Investerings in materiële vaste activa	-11.033		-14.307	
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	555		131	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-10.478		-14.176
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
2.3. Nieuw opgenomen leningen	-		-	
2.3. Aflossing langlopende schulden	-1.429		-1.429	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.429		-1.429
Mutatie liquide middelen		4.507		-7.827
1.7. Beginstand liquide middelen		46.072		53.899
1.7. Mutatie liquide middelen		4.507		-7.827
Eindstand liquide middelen		50.579		46.072

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is door de Raad van Toezicht goedgekeurd op 22 juni 2026.

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 2025 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 zijn eigen oordeelsvorming en maakt waar nodig schattingen. Waar dit noodzakelijk is voor het vereiste inzicht volgens artikel 2:362 lid 1, 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 2025 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 2025 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 en met de bepalingen van de Wet normering topinkomens (WNT). 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 2024 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.

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

Voor de aanpassingen van de gebouwen in de huurpanden geldt dat de Haagse Hogeschool geen eigenaar is van de verbouwingen. In overeenstemming met RJ 115.112 worden deze verbouwingen geactiveerd. De afschrijvingstermijn van de aanpassingen is 5 jaar of korter indien de resterende looptijd van de huurovereenkomst korter is dan 5 jaar. Er is geen verplichting tot herstel na het gebruik van de huurpanden.

Meerjaren Onderhoud

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair op basis van de economische levensduur 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

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

Afschrijvingsmethodiek Op terreinen wordt niet afgeschreven.

In uitvoering en vooruitbetaling

Waardering De werken in uitvoering en vooruitbetaling worden tegen de verkrijgingsprijs geactiveerd.

Afschrijvingsmethodiek Op de activa in uitvoering en vooruitbetaling wordt niet afgeschreven. Bij ingebruikname wordt het activum geherrubriceerd en start de afschrijvingstermijn.

Inventaris en apparatuur

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

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair variërend van 3 tot 15 jaar.

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

Waardering Verrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Afschrijvingsmethodiek Op kunst wordt niet afgeschreven.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-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 is verantwoord, 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 vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de vervolgwaaardering zal rekening worden gehouden met een eventuele noodzakelijk geachte voorziening voor het risico op mogelijke oninbaarheid. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, blijft de eerste waardering van toepassing.

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

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

Liquide middelen

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

Passiva**Eigen Vermogen**

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

Algemene Reserve

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

Bestemmingsreserves

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

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

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

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsfondsen 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. Voor de voorzieningen met een looncomponent wordt rekening gehouden met de gemiddelde loonstijging van de afgelopen drie jaar. 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 voor belasting, 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 4,1 procent (was in 2024 3,5 procent).

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 4,1 procent (was in 2024 3,5 procent).

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 3,8 procent (2024 3,5 procent).

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 verlengd.

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 hebben de eigenaren besloten het groot onderhoud niet via de VvE te reserveren. In plaats daarvan vormt elke eigenaar een eigen reservering op de balans.

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. Voor deze reorganisatie is een voorziening gevormd voor de toekomstige uitstroom van middelen.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de 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 de 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 de reële waarde. Na eerste verwerking worden de schulden gewaardeerd tegen de 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 de 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, worden deze naar rato van verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Geoordeelde subsidies worden toegerekend aan het jaar waarin de hieraan gerelateerde kosten zijn verantwoord; nog niet bestede gelden worden als vooruit ontvangen subsidie op de balans opgenomen.

Collegegelden

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

Baten in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Personele lasten

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

Pensioenen

De Haagse Hogeschool heeft de toegezegde pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing. De instelling betaalt premies op basis van een wettelijke of contractuele verplichting. 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 beleidsdekkingsgraad lager is dan 105 procent vindt er geen indexatie plaats. De beleidsdekkingsgraad per 31-12-2025 is 118,3 procent. 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. Naast de betaalde premies zijn er geen andere verplichtingen.

De Haagse Hogeschool heeft 1 medewerker die vanuit het buitenland werkzaam is.

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 en dergelijke. Deze kosten worden naar rato over de looptijd verdeeld. In de huurcontracten is geen verplichting tot herstel opgenomen.

Overige kosten

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en lasten worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

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. De Belastingdienst heeft haar vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

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

Prijrisico

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

Rente- en liquiditeitsrisico

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

Met een current ratio (0,86) 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 2025						
Verrijgings- 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
Mutaties						
Investerings	7.255	-	3.671	107	-	11.033
Desinvesteringen	-16.750	-	-10.036	-	-	-26.786
Afschrijvingen	-14.579	-	-4.116	-	-	-18.695
Herrubricering	7.294	-	-	-7.294	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	16.465	-	9.766	-	-	26.231
Saldo	-315	-	-715	-7.187	-	-8.217
Stand per 31 december 2025						
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	253.966	18.335	32.760	107	443	305.611
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	161.633	-	19.292	-	-	180.925
Boekwaarden	92.333	18.335	13.468	107	443	124.686

Binnen de activagroep gebouwen is naast de jaarlijkse desinvestering (2025 € 0,6 mln.) op de panden als gevolg van meerjarig onderhoud ook een desinvestering geboekt van totaal €16,1 mln. Deze desinvestering heeft betrekking op het opschonen van het activaregister en betrof uitsluitend activa die volledig was afgeschreven.

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	138.642	01-01-2025
Verzekerde waarde gebouwen	365.763	19-02-2024

Een deel van het pand van het Johanna Westerdijkplein wordt verhuurd aan verschillende huurders als zijnde winkelruimte.

Flottende activa

1.5 Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	1.703	3.277
Studenten/deelnemers/cursisten	1.758	2.035
Voorziening wegens oninbaarheid	-921	-709
	2.540	4.603
Nog te ontvangen subsidies:		
OCW / EZ	1.186	735
Gemeenten	56	5
Overige overheden	2.113	1.862
Overige subsidies	171	96
	3.526	2.698
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde kosten	4.223	3.783
Te vorderen BTW/Loonheffing	184	459
Overig	1.299	1.314
	5.706	5.556
Totaal vorderingen	11.772	12.857

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:

	2025	2024
Stand per 1 januari	-709	-641
Onttrekking	99	113
Dotatie / vrijval	-311	-181
Stand per 31 december	-921	-709

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

	31-12-2025	31-12-2024
Tegoeden op bank- en girorekeningen	50.579	46.072
Totaal liquide middelen	50.579	46.072

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 zijn vrij besteedbaar voor de instelling.

Passiva

2.1. Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen 2025

	Stand per 01-01-2025		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025	
Algemene reserve						
Algemene reserve (publiek)		70.649	2.710	-		73.359
Bestemmingsreserves (publiek)						
Onderwijs	727		-224	-	503	
Studievoorschotmiddelen	152		-22	-	130	
Huisvesting	14.243		-6.553	-	7.690	
Onderzoek	6.995		-299	-	6.696	
Eenmalige uitkering CAO	909		-909	-	-	
		23.026				15.019
Bestemmingsreserves (privaat)						
Contractactiviteiten		-1.063	-	-		-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)						
DAM		2.429	-804	-		1.625
Totaal eigen vermogen		95.041	-6.101	-		88.940

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	-	-	
Studievoorschotmiddelen	664		-512	-	152	
Huisvesting	20.287		-6.044	-	14.243	
Huisvesting	7.158		-163	-	6.995	
Onderzoek	-		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

Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2025 bedraagt € 6,1 mln. negatief.

Bestemmingsreserve Onderwijs

De hier gepresenteerde reservering betreft het fonds voor promovendi. In 2025 is er €0,24 mln. rijksbijdrage toegekend voor promovendi. De gemaakte kosten van €0,47 mln. worden onttrokken uit de bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen

Van de gereserveerde middelen voor het Student Community Fund is in 2025 € 0,02 mln. besteed. Ultimo 2025 is er € 0,13 mln. beschikbaar voor besteding in 2026 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. Deze reserve wordt gevormd om toekomstige huisvestingskosten te kunnen voldoen. De onttrekking in 2025 uit de reserve is € 6,55 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 2025 is aan de lectoraten een bijdrage toegekend van € 5,4 mln. waarvan € 4,37 mln. is besteed. Het saldo van € 1,03 mln. wordt gedoteerd aan de lectoraatsreserves. Daarmee komt het totaal van de lectoraatsreserves ultimo 2025 uit op een saldo van € 5,36 mln.

De bestemmingsreserve Praktijkgericht onderzoek (PGO) bedroeg ultimo 2024 € 2,35 mln. In 2025 is € 1,3 mln. aan deze reserve onttrokken, tegenover een begrote onttrekking van € 1,4 mln. Ultimo 2025 resteert daarmee een PGO reserve van € 1,05 mln. Het overige deel van de algemene onderzoek reserve ultimo 2024 bedroeg € 0,31 mln. In 2025 is € 0,02 mln. onttrokken vanwege de vereffening met het lectoratenportfolio. Per saldo resulteert dit in een reserve van € 0,29 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

Ultimo 2024 is een bestemmingsreserve gevormd voor de extra ontvangen rijksbijdrage ter dekking van de eenmalige CAO-uitkering in 2025. In 2025 zijn de middelen volledig besteed. Het bedrag van € 0,9 mln. is onttrokken aan de bestemmingsreserve.

Bestemmingsfonds DAM

Op basis van de CAO-HBO reserveert de Haagse Hogeschool jaarlijks 1,41 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentraal overleg over arbeidsvoorwaarden. Dit budget is beschikbaar voor de door het lokale CAO-overleg te maken nieuwe afspraken dan wel het verbeteren van bestaande regelingen. Aan het eind van het jaar wordt het verschil tussen de toegekende middelen uit de rijksbijdrage en de daadwerkelijke uitgaven aan de reserve toegevoegd c.q. onttrokken. In 2025 heeft, in afstemming met de bonden, een eenmalige uitkering vanuit de DAM-gelden plaatsgevonden ter hoogte van € 0,98 mln. Hiermee zijn de in 2022 opgebouwde gereserveerde middelen volledig besteed.

2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2025	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Rente	Stand per 31-12-2025	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
Personeelsvoorzieningen									
Jubileum voorziening	2.499	914	139	243	-348	2.683	177	671	1.834
Wachtgeldvoorziening	1.998	2.829	1.674	734	-48	2.371	1.831	532	8
Duurzame inzetbaarheid	1.507	25	1.015	93	-	424	424	-	-
Werktijdvermindering Senioren	5.244	1.833	1.118	266	-119	5.574	1.714	3.638	223
Wet Arbeidsmarkt in Balans	201	249	216	-	-	234	158	71	5
Langdurig zieken	790	569	578	87	-	694	512	182	-
Reorganisatie voorziening	336	-	17	91	-	228	228	-	-
	12.575	6.419	4.757	1.514	-515	12.208	5.044	5.094	2.070
Overige voorzieningen									
VVE Sportcampus Zuiderpark	619	135	34	-	-	720	25	404	291
	619	135	34	-	-	720	25	404	291
Totaal voorzieningen	13.194	6.554	4.791	1.514	-515	12.928	5.069	5.498	2.361

Duurzame inzetbaarheid

Deze regeling betreft alleen nog onttrekkingen vanuit historisch opgebouwde rechten. De dotatie betreft de loonstijging van de nog op te nemen uren.

2.3 Langlopende schulden

	Stand langlopend deel per 01-01-2025	Stand kortlopend deel per 01-01-2025	Stand totale schuld per 01-01-2025	Aangegane leningen in de verslagperiode	Aflossing in 2025	Stand totale schuld per 31-12-2025	Stand kortlopend deel per 31-12-2025	Stand langlopend deel per 31-12-2025	Bedrag looptijd 1-5 jr	Bedrag looptijd > 5jr	Effectieve rentevoet 2023
Schulden aan OCW / EZ	14.286	1.429	15.715	-	1.429	14.286	1.429	12.857	5.714	7.143	0,1%
Totaal langlopende schulden	14.286	1.429	15.715	-	1.429	14.286	1.429	12.857	5.714	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 rentepercentage van 0,1 procent en wordt vanaf 2022 lineair afgelost. Het aflossingsdeel van 2026 is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		
Crediteuren	1.620	1.803
	4.176	4.741
Belastingen en premies sociale verzekeringen:		
Loonheffing	11.589	10.441
Te betalen BTW	396	288
Premies en sociale lasten	632	599
	12.617	11.328
Schulden ter zake van pensioenen	2.775	2.657
Lening korte termijn	1.429	1.429
Overlopende passiva:		
Vooruitontvangen collegegelden	24.076	23.180
Vakantiewaardering	9.353	8.939
Vooruitontvangen Internationalisering	1.226	688
Vooruitontvangen subsidies OCW /EZ	4.918	3.445
Vooruitontvangen bedragen subsidies	5.713	3.985
Nog te betalen kosten	2.931	5.616
Overige overlopende passiva	1.478	1.500
	49.695	47.353
Totaal kortlopende schulden	72.312	69.311

De toename van de kortlopende schulden heeft voornamelijk betrekking op de toename van de vooruitontvangen subsidies van €3,2 mln. Dit betreffen vooruitontvangen bedragen waar nog geen kosten aan zijn toegerekend.

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 € 0,6 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
Panden	1.527	4.699	-
Sportaccomodaties	623	2.672	7.829
Parkeerterrein	620	3.099	14.875
Multifunctionals	100	297	-
Totaal huur	2.870	10.767	22.704
Samenwerkingsverbanden	1.512	281	-
ICT gerelateerde verplichtingen	1.390	1.007	-
Overige	1.997	771	-
Totaal verplichtingen	7.769	12.826	22.704

Voor 2025 is een wijziging doorgevoerd in de opname van de niet uit de balans opgenomen verplichtingen.

In bovenstaande tabel zijn de contracten die jaarlijks worden verlengd meegenomen op basis van de opzegtermijn.

- 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**

	2025	Begroting 2025	2024
Rijksbijdragen OCW	203.310	201.432	211.118
Overige subsidies OCW / EZ	3.842	1.018	1.777
Totaal rijksbijdragen	207.152	202.450	212.895

In de begroting 2025 was rekening gehouden met lagere rijksbijdragen als gevolg van dalende studentaantallen en het beëindigen van de tijdelijke NPO-middelen. Daarnaast is het beschikbare macrobudget voor het hoger onderwijs verlaagd, waardoor de bijdrage per student eveneens is gedaald.

In 2023 en 2024 ontving de hogeschool een compensatie via de rijksbijdragen voor de tijdelijke maatregel 'halvering collegegelden' voor eerstejaars studenten. Deze compensatie dekte de inkomstenderiving op de collegegelden. De maatregel is per collegejaar 2024-2025 beëindigd. Hierdoor dalen de rijksbijdragen in 2025 mede door het wegvallen van deze compensatie, terwijl de collegegeldbaten toenemen.

Verloopoverzicht begrote rijksbijdrage naar gerealiseerde rijksbijdrage 2025	
Begroting 2025	201.432
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:	
Hogere bijdrage loon/prijsbijstelling	1.551
Extra middelen medezeggenschap	90
Niet normatieve RB medezeggenschap 2024*	87
Technische correcties OC&W	150
	1.878
Realisatie 2025	203.310

* In 2024 ontvangen en in 2025 verantwoord in de opbrengst Rijksbijdrage

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2025	Begroting 2025	2024
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	317	456	129
Provinciale bijdragen en subsidies	295	32	198
Overige overheidsbijdragen	1271	1130	952
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.883	1.618	1.279

3.3 Collegegelden

	2025	Begroting 2025	2024
Collegegelden sector HBO			
Collegegelden	62.656	60.823	55.281
Collegegelden oninbaar	-68	-146	-80
Totaal collegegelden	62.588	60.677	55.201

De collegegeldbaten zijn ca. €1,9 mln. hoger dan begroot en € 7,4 mln. hoger dan de realisatie in 2024. De stijging is het gevolg van het wegvallen van de maatregel 'halvering collegegelden' en een toename van het aantal studenten in het collegejaar 2025-2026.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2025		Begroting 2025		2024	
Contractonderwijs		3.519		2.696		3.212
Contractonderzoek						
NWO	4.441		4.280		3.724	
Overige non-profit organisaties	2.486				2591	
Bedrijven	-		-		55	
		6.927		4.280		6.370
Totaal baten werk i.o.v. derden		10.446		6.976		9.582

De baten voor contractonderzoek zijn met name gestegen door een aantal extra toekenningen vanuit NWO. De afwijking van de realisatie met de begroting 2025 is het gevolg van het verschuiven van de opbrengsten Pabo Zij-instroom van de overige baten naar contractonderwijs (€ 0,7 mln.). Daarnaast is een groter deel van de baten uit derde geldstroom gerealiseerd onder contractonderzoek. Dit is begroot onder overige subsidies (3,5 overig baten).

3.5 Overige baten

	2025	Begroting 2025	2024
Verhuur onroerende zaken	262	200	287
Detachering personeel	475	394	560
Cursus- en inschrijfgelden	2.890	3.012	2.381
Overige studentbijdrage	778	367	861
Administratiekst./incasso	329	315	320
Parkeergelden	196	135	180
Pachtsom	373	400	358
Overige subsidies	615	3.181	193
Overige	1.504	918	1.637
Totaal overige baten	7.422	8.922	6.777

De gerealiseerde overige baten zijn ca. € 0,7 mln. hoger dan in 2024. Dit is met name het gevolg van hogere baten uit het Taalschakeltraject. De gerealiseerde baten zijn ca. € 1,5 mln. lager dan de begroting. Dit komt door een verschuiving van de realisatie Pabo Zij-instroom en de realisatie van de opbrengsten derde geldstroom zoals genoemd bij 3.4. Baten werk in opdracht van derden.

Lasten

4.1 Personeelslasten

	2025		Begroting 2025		2024	
Lonen en salarissen						
Lonen en salarissen	162.943		208.562		160.699	
Sociale lasten	21.476		-		21.186	
Pensioenpremies	23.602		-		23.148	
		208.021		208.562		205.033
Overige personeelslasten						
Mutatie personeelsvoorzieningen	165		500		-477	
Personeel niet in loondienst	14.813		12.405		18.062	
Overig	12.537		13.375		13.497	
		27.515		26.280		31.082
Uitkeringen		-1.677		-1.521		-2.047
Totaal personeelslasten		233.859		233.321		234.068

De lasten van lonen en salarissen komen in 2025 € 0,6 mln. lager uit dan begroot. Dit is een gevolg van een afname in de personeelsbezetting. Daarnaast zijn er in 2025 extra kosten gemaakt voor een eenmalige cao uitkering die in december is gerealiseerd (€1,5 mln.). Daarnaast zijn er voor € 2,7 mln. aan incidentele lasten gerealiseerd, waaronder transitievergoedingen en uitbetalingen van verlofsaldi.

De gerealiseerde lasten van personeel niet in loondienst (PNIL) zijn € 2,4 mln. hoger dan begroot, maar € 3,2 mln. lager dan gerealiseerd in 2024. Deze daling is het gevolg van het teruglopende financiële kader, maar ook van de invulling die gegeven wordt aan de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) om de externe inhuur te verminderen.

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

	2025	%	2024	%
Faculteiten	1401	73	1504	73
Kenniscentra	59	3	57	3
Diensten	462	24	491	24
Totaal fte*	1.922		2.052	

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

In 2025 was er één medewerker werkzaam vanuit het buitenland.

WNT verantwoording 2025 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 2025 € 246.000, 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 2025	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 2025	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 onkostenvergoeding	222.492	198.252	210.738
Beloningen betaalbaar op termijn	23.361	23.259	23.311
<i>Subtotaal</i>	<i>245.853</i>	<i>221.511</i>	<i>234.049</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	246.000
<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	245.853	221.551	234.049
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 2024			
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 onkostenvergoeding	198.096	172.562	198.096
Beloningen betaalbaar op termijn	23.319	23.230	23.319
<i>Subtotaal</i>	<i>221.415</i>	<i>195.792</i>	<i>221.415</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000
Bezoldiging	221.415	195.792	221.415

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 246.000).

4.1.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2025	M.M. van Zijlen	K.F.B. Baele	S. Lutchman	J.R. Ter Horst
Functiegegevens	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 15/02	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	33.208	2.768	22.140	22.140
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	3.100	24.600	24.600
<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	33.208	2.768	22.140	22.140
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 2024				
Functiegegevens	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	29.708	19.805	19.805	19.805
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300

Gegevens 2025	J.P.P. Bos	A. Blok	V. Subramaniam
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/10 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	22.140	22.140	5.535
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	6.201
<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	22.140	22.140	5.535
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 2024			
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.805	19.805	-
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	-

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

	2025	Begroting 2025	2024
Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	14.579	14.766	13.711
Afschrijving inventaris en apparatuur	4.116	4.441	4.448
Totaal afschrijvingen	18.695	19.207	18.159
Boekverlies	585	-	131
Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)	19.280	19.207	18.290

De afschrijvingslasten zijn € 1,0 mln. hoger dan in 2024. Deze stijging komt voort uit investeringen in het kader van het Masterplan Huisvesting (Gids 2.0) en aanvullende vervangingsinvesteringen in het hoofdgebouw. Het boekverlies bestaat uit een desinvestering op de gebouwen (€ 0,3 mln.) en een boekverlies op inventaris en apparatuur (€ 0,3 mln.).

4.3 Huisvestingslasten

	2025	Begroting 2025	2024
Huur	2.790	2.647	2.644
Verzekeringen	334	312	272
Onderhoud	2.919	2.377	2.576
Energie en water	2.372	2.736	2.839
Schoonmaakkosten	2.582	2.563	2.771
Heffingen	936	961	858
Overige huisvestingskosten	2.641	2.656	3.037
Totaal huisvestingslasten	14.574	14.252	14.997

4.4 Overige lasten

	2025	Begroting 2025	2024
Administratie- en beheerslasten	4.538	4.352	4.406
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	12.934	12.681	12.717
Kosten marketing en communicatie	2.320	3.517	2.204
Reis- en verblijfskosten	1.102	719	1.241
Studentenvoorzieningen	4.227	3.147	4.318
Kosten repro / drukwerk	838	964	870
Overig	3.453	3.849	3.418
Totaal overige lasten	29.412	29.229	29.174

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2025 en 2024 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2025	2024
101.	Controle van de jaarrekening	175	169
102.	Andere controlewerkzaamheden	53	10
103.	Fiscale advisering	4	14
104.	Andere niet-controlediensten	2	3
Totaal Accountantsdiensten		234	196

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2025 zijn aan het boekjaar 2025 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

5 Financiële baten en lasten

	2025	Begroting 2025	2024
Ontvangen financiële baten	1.644	1.500	2.014
Betaalde financiële lasten	-111	-110	-119
Totaal financiële baten en lasten	1.533	1.390	1.895

Onder de ontvangen financiële baten vallen de rentebaten die zijn ontvangen over de krediet faciliteiten binnen de schatkistfinanciering. Daarnaast is als effect van de verdiscontering van de personele voorzieningen een rentemutatie van €0,5 mln. onder de rentebaten verantwoord.

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

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

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule			
Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Prestatie afgerond
			Ja / Nee / Onderhanden
Subsidieregeling LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie	LLO-K230001	01-02-2024	Onderhanden
Subsidieregeling LLO-professionalisering opleiders	LLOP-K240008	28-08-2024	Ja
Subsidieregeling LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie 2023-2026	LLOO-K240013	01-05-2025	Onderhanden
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239021	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239035	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239034	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239024	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239029	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239033	06-12-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1107	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1038	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1039	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1040	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1041	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1042	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1043	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1044	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1045	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS24R1046	14-05-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249062	03-12-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249059	03-12-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249058	03-12-2024	Onderhanden
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249056	03-12-2024	Onderhanden
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249055	03-12-2024	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS249053	03-12-2024	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2024/2025	1414674-1	20-08-2024	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2024/2025	1416669-1	20-09-2024	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2025/2026	1474440-1	14-05-2025	Onderhanden
Subsidieregeling lerarenbeurs 2025/2026	1482839-1	14-08-2025	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2025/2026	1483845-1	16-09-2025	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2025/2026	1496679-1	14-10-2025	Onderhanden
Subsidieregeling Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap	SV25026	15-12-2025	Onderhanden

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2.A Aflopend per ultimo verslagjaar

In 2025 zijn er geen projecten geweest die in een afloop hadden in 2025.

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	166.667	99.568	67.099	166.667	23.832	209.934
LLO in héél het Koninkrijk	LLOP-G240042	01-05-2025	1.399.481	-	-	-	749.722	61.113	688.609
Totaal			1.899.481	166.667	99.568	67.099	916.389	84.945	898.543

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 college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096, 3508 AB Utrecht, T: 088 792 00 30, www.pwc.nl

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 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 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

De jaarstukken 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 2025 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 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,

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

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

Utrecht, 25 juni 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. L.R. Streefkerk RA

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	137
Bijlage 2	Onze Opleidingen	142
Bijlage 3	Onze studenten	144
Bijlage 4	Rendementen	153
Bijlage 5	Accreditatie	157
Bijlage 6	Studentondersteuningsfonds	158
Bijlage 7	Jaarverslag praktijkgericht onderzoek (PGO)	161
Bijlage 8	Verkiezingen medezeggenschap 2025	183
Bijlage 9	Beroep en Bezwaar	186
Bijlage 10	Nevenfuncties leden CvB	188
Bijlage 11	HRM	189
Bijlage 12	Afkortingenlijst	190

Bijlage 1 Partnerinstellingen

Partner Country	Name Partner University	Partner Country	Name Partner University
Albania	University of Tirana	Canada	University of Manitoba
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa	Chile	Universidad De Santiago de Chile
Aruba	University of Aruba	Chile	Universidad Mayor
Australia	Australian Catholic University	Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Australia	Charles Sturt University	Chile	Universidad Católica de la Santísima Concepción
Australia	Victoria University	Chile	Universidad Católica del Maule
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology	China	Beijing Foreign Studies University
Australia	Swinburne University of Technology	China	Guizhou University
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences	China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences	China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences	China	Shanghai University - Sydney Institute for Language and Commerce
Austria	FH Salzburg	China	University of International Business and Economics (UIBE)
Austria	Pedagogische Hochschule Salzburg	China	Shanghai University - School of Economics
Austria	Paris Lodron University of Salzburg	China	Beijing Normal University
Austria	Carinthia University of Applied Sciences	Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Austria	Hochschule für Angewandte Wissenschaften St. Pölten	Colombia	Universidad de La Sabana
Austria	Fachhochschule Technikum Wien	Colombia	Catholic University of Manizales
Austria	FH University of applied Sciences BFI Vienna	Colombia	Universidad de Manizales
Austria	FH Wien der WKW	Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Austria	Sigmund Freud University	Croatia	Sveučilište u Splitu University of Split
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt	Croatia	University of Zagreb
Austria	University of Vienna	Croatia	PAR Business School
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	Curaçao	Universiteit van Curaçao
Belgium	Universiteit Antwerpen	Cyprus	University of Nicosia
Belgium	EPHEC University College	Czech Republic	Masaryk University
Belgium	Erasmushogeschool Brussel	Czech Republic	University of South Bohemia in České Budějovice
Belgium	Thomas More Hogeschool	Czech Republic	Palacký University
Belgium	University College Ghent	Czech Republic	University of West-Bohemia
Belgium	Artevelde University College Ghent	Czech Republic	Czech University of Life Sciences Prague
Belgium	VIVES (Kortrijk)	Czech Republic	Metropolitan University Prague
Belgium	Howest, University College West Flanders	Czech Republic	Unicorn University
Belgium	KU Leuven, Campus Groep T Leuven	Czech Republic	Charles University
Belgium	UC Leuven-Limburg	Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Belgium	Katholieke Universiteit Leuven	Denmark	Metropolitan University
Belgium	Vives University of Applied Sciences	Denmark	University College Copenhagen
Bosnia and Herzegovina	Sarajevo School of Science and Technology	Denmark	Business Academy Copenhagen
Bosnia and Herzegovina	University of Sarajevo	Denmark	Zealand Academy of Technologies and Business
Bosnia and Herzegovina	International Burch University	Denmark	IBA International Business Academy
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais	Denmark	UCL University College
Brazil	Universidade Federal de São João del-Rei	Denmark	VIA University college
Brazil	Fundação Armando Alvares Penteado	Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais	Estonia	Tallinn University
Brazil	Dom Helder Law School	Estonia	Tallinn University of Technology
Bulgaria	American University in Bulgaria	Estonia	University of Tartu
Bulgaria	Burgas Free University	Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Bulgaria	Konstantin Preslavsky University of Shumen	Finland	Lappeenranta University of Technology
Bulgaria	St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo	Finland	Laurea University of Applied Sciences
Canada	Université de Montréal	Finland	JAMK University of Applied Sciences
Canada	Université du Québec à Montréal	Finland	Savonia University of Applied Sciences
Canada	Mount Allison University	Finland	LAB University of Applied Sciences
Canada	Fanshawe College	Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Canada	Trinity Western University TWU	Finland	University of Oulu
Canada	Université Laval	Finland	Satakunta University of Applied sciences
		Finland	Lapland University of Applied Sciences

Partner Country	Name Partner University	Partner Country	Name Partner University
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences	Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Finland	Tampere University of Applied Sciences	Germany	HAWK Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD	Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Finland	Novia University of Applied Sciences	Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
France	Avignon Université	Germany	Kassel University
France	Université de Bordeaux	Germany	Kiel University of Applied Sciences
France	University of Clermont Auvergne	Germany	Hochschule Rhein-Waal
France	Clermont School of Business	Germany	Deutsche Sporthochschule Köln
France	Université Bourgogne Europe	Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
France	Sciences Po Lille	Germany	TH Köln
France	Université de Lille	Germany	Universität Leipzig
France	Université Catholique de Lille	Germany	Philipps Universität Marburg
France	EDHEC/ESPEME Business School	Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
France	University Claude Bernard - Lyon 1	Germany	Katholische Stiftungshochschule München
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers	Germany	Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne	Germany	Technische Hochschule Würzburg Schweinfurt
France	Université de Nantes	Germany	Hochschule Osnabrueck
France	Université Côte d'Azur	Germany	Universität Rostock
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
France	Université Paris Dauphine	Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
France	University Sorbonne - Paris Nord	Germany	Hochschule RheinMain
France	Universite Paris 13 Paris Nord	Germany	CBS Cologne International Business School
France	ESCE International Business School Paris	Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
France	INSEEC	Ghana	Accra Technical University
France	ISTEC Business School Paris	Ghana	University of Ghana
France	Epitech	Great Britain	Coventry University
France	ISCOM Paris	Great Britain	University of Derby
France	Université Gustave Eiffel	Great Britain	Glasgow Caledonian University
France	Université de Poitiers	Great Britain	University of Hertfordshire
France	NEOMA Business School Reims Campus	Great Britain	Leeds Beckett University
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes	Great Britain	University of Lincoln
France	Université Jean Monnet - Saint Etienne	Great Britain	University of Liverpool
France	EM Strasbourg Business School	Great Britain	Liverpool John Moores University
France	University of Technology of Tarbes/Ecole Nationale d'Ingenieurs de Tarbes	Great Britain	University of Greenwich
France	Y Schools (ex ESC Groupe Troyes)	Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
France	Université Polytechnique Hauts-de-France	Great Britain	Nottingham Trent University
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs	Great Britain	University of Portsmouth
Germany	RHTW Aachen University	Great Britain	Sheffield Hallam University
Germany	University of Applied Sciences Augsburg	Great Britain	Southampton Solent University
Germany	Augsburg University	Great Britain	Swansea University
Germany	Berlin School for Economics and Law	Greece	Athens University of Economics and Business
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences	Greece	Technological Educational Institute of Crete
Germany	Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin	Greece	Hellenic Mediterranean University
Germany	Biberach University of Applied Sciences	Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Germany	Fachhochschule Bielefeld	Greece	Alexander Technological Educational Institute Thessaloniki
Germany	Technische Hochschule Brandenburg	Greece	University of Thessaly
Germany	Hochschule Bremen	Hong Kong	The Education University of Hong Kong
Germany	European University of Applied Sciences	Hong Kong	The Hang Seng University of Hong Kong
Germany	International School of Management (ISM)	Hungary	Budapest University of Economics and Business (BUEB)
Germany	Hochschule Düsseldorf	Hungary	University of Pécs
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main	Iceland	Bifröst University
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main	India	Chitkara University
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen	India	Chandigarh Group of Colleges
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	India	Meri University (Management Education Research Institute)
Germany	Hochschule Heilbronn	India	Woxsen University
		Indonesia	London School of Public Relations Jakarta

Partner Country	Name Partner University	Partner Country	Name Partner University
Indonesia	Universitas Brawijaya	Malta	University of Malta
Indonesia	Universitas Airlangga	Mexico	Tecnologico de Monterrey
Indonesia	Universitas Indonesia	Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Indonesia	Untrim International	Mexico	Instituto Politécnico Nacional
Indonesia	Indonesian Society of International Law Lecturers	Mexico	Universidad de las Américas Públas (UDLAP)
Indonesia	Universitas Triatma Mulya	Mexico	Universidad de Monterrey
Ireland	University of Limerick	Morocco	Sultan Moulay Slimane University
Ireland	Technological University Dublin	Namibia	University of Namibia
Ireland	National University of Ireland Maynooth	Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Ireland	Munster Technological University	Norway	Oslo Metropolitan University
Italy	University of Cagliari	Norway	VID University College in Oslo
Italy	Università degli Studi di Firenze	Peru	Universidad del Pacífico
Italy	University of Milan	Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Italy	Università di Lingue e Comunicazione a Milano	Philippines	Ateneo de Manila University
Italy	Università Cattolica del Sacro Cuore	Poland	University of Gdansk
Italy	University of Padova	Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Italy	University of Pisa	Poland	Cracow University of Economics
Italy	LIUSS University	Poland	University of Lodz
Italy	Biomedical University of Rome	Poland	Lodz University of Technology
Italy	Polytechnic University of Turin	Poland	WSEI University
Italy	University of Bologna	Poland	WSB University in Toru?
Italy	University of Campania Luigi Vanvitelli	Poland	Kozminski university
Japan	Kansai Gaidai University	Poland	Poznan University of Applied Sciences
Japan	Kwansei Gakuin University	Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University	Portugal	University of Coimbra
Japan	Kindai University	Portugal	Instituto Politecnico de Coimbra
Japan	Kibi International University (Formerly Junsei Educational Institution)	Portugal	University of Algarve
Japan	Yamagata University	Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Japan	Doshisha University	Portugal	ISCTE Instituto Universitario de Lisboa
Japan	Kyoto Sangyo University	Portugal	Universidade Europeia
Japan	Kansai University	Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Kenya	MOI University	Portugal	Universidade Católica Portuguesa
Korea, Republic of	Konkuk University	Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Korea, Republic of	Yonsei University	Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Korea, Republic of	Sungkyunkwan University	Romania	University Politehnica of Bucharest
Korea, Republic of	Hanyang University	Romania	Babes-Bolyai University
Korea, Republic of	University of Seoul	Romania	West University of Timișoara
Korea, Republic of	Soongsil University	Romania	Politehnica University Timisoara
Korea, Republic of	SolBridge International School of Business, Woosong University	Sint Maarten	University of St. Martin
Korea, Republic of	Sookmyung Women's University	Slovakia	Bratislava University of Economics and Business
Korea, Republic of	Sejong University	Slovakia	Danubius University
Korea, Republic of	Incheon National University	Slovakia	Comenius University in Bratislava
Korea, Republic of	Seoul National University of Science & Technology	Slovenia	Gea College Fakulteta Za Podjetništvo
Korea, Republic of	Hallym University	South Africa	University of the Free State
Korea, Republic of	Hankuk University of Foreign Studies	South Africa	Tshwane University of Technology
Latvia	Riga Stradins University	South Africa	Durban University of Technology
Latvia	BA School of business and Finance	South Africa	Central University of Technology
Latvia	Riseba University of Applied Sciences	South Africa	Cape Peninsula University of Technology
Latvia	Riga Technical University	South Africa	University of the Western Cape
Lithuania	Siauliai University	South Africa	Stellenbosch University
Lithuania	Mykolas Romeris University	Spain	Universidad de Almeria
Lithuania	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences	Spain	Universitat de Barcelona
Lithuania	Kauno Kolegija/ University of Applied Sciences	Spain	Universitat Autònoma de Barcelona
Malaysia	Taylor's University	Spain	Universitat Politècnica de Catalunya
Malaysia	University of Malaysia	Spain	Ramon Llull University La Salle
Malaysia	University of Malaya	Spain	Formatic Barna University
Malta	IDEA Academy Limited	Spain	Universidad del País Vasco
		Spain	Universidad de Granada

Partner Country	Name Partner University	Partner Country	Name Partner University
Spain	University of Huelva	Turkey	Ondokuz Mayıs University
Spain	University of Jaen	Turkey	Yozgat Bozok University
Spain	Universidad Complutense de Madrid	Ukraine	National University of Kyiv-Mohyla Academy
Spain	ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL	Ukraine	Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
Spain	Universidad Antonio de Nebrija	Ukraine	Polissia National University
Spain	Universidad Europea de Madrid	Ukraine	Chernihiv Polytechnic National University
Spain	Universidad San Pablo-CEU	Ukraine	Podillia State University
Spain	Universidad Rey Juan Carlos	Ukraine	West Ukrainian National University x
Spain	Universidad Francisco de Vitoria	United Arab Emirates	Ajman University
Spain	Universidad de Malaga	United Arab Emirates	University of Sharjah
Spain	Fundación TecnoCampus Mataró-Maresme	United States	Lyon College
Spain	University of Mondragon	United States of America	Oglethorpe University
Spain	Universidad Politecnica De Cartagena	United States of America	Texas State University
Spain	Universidad de Salamanca	United States of America	University of Central Arkansas
Spain	Universidad de Sevilla	United States of America	University of Louisville
Spain	University of Valencia	United States of America	University Studies Abroad Consortium
Spain	Universidad Politecnica de Valencia	United States of America	Southwestern Law School
Spain	Universidad Europea Valencia	United States of America	Northwood University
Spain	Universidad de Valladolid	United States of America	University of Southern Mississippi
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia	United States of America	Le Moyne College
Spain	ESERP Business School Barcelona	United States of America	Metropolitan State University of Denver
Spain	Universidad Villanueva	United States of America	University of Missouri
Suriname	Anton de Kom - Universiteit van Suriname	United States of America	Indiana University
Sweden	University of Boras	United States of America	California State University, Bakersfield
Sweden	University of Gothenburg	United States of America	Bradley University
Sweden	Linköping University	United States of America	University of Missouri - Kansas City
Sweden	Malmö University	United States of America	State University of New York Oswego
Sweden	Mid Sweden University	United States of America	University of Tampa
Sweden	Örebro University	United States of America	West Virginia University
Sweden	University of Skövde	Uruguay	Universidad de Montevideo
Sweden	University West	Viet Nam	The University of Economics Ho Chi Minh City
Switzerland	Hochschule für Soziale Arbeit FHNW		
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts		
Switzerland	Zurich University of Applied Science		
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug		
Switzerland	Pedagogische Hochschule Zurich		
Taiwan	Feng Chia University		
Taiwan	Soochow University		
Taiwan	National Taipei University of Technology		
Taiwan	National Chung Hsing University		
Taiwan	National Taipei University of Business		
Taiwan	Yuan Ze University		
Thailand	Mahidol University International College		
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi		
Thailand	Kasetsart University		
Turkey	Middle East Technical University		
Turkey	Istanbul Commerce University		
Turkey	Istanbul Technical University		
Turkey	Bahcesehir University		
Turkey	Isik University		
Turkey	Kadir Has University		
Turkey	Yeditepe University		
Turkey	Istanbul Bilgi University		
Turkey	EGE University		
Turkey	Izmir University of Economics		
Turkey	Izmir Katip Celebi University		
Turkey	Mersin University		
Turkey	Ordu University		



Bijlage 2 Onze opleidingen

Faculteit	opleiding	naam	voltijd_deeltijd
BFM	AC	Accountancy	VT
BFM	CE	Commerciële Economie	VT
BFM	CE	Commerciële Economie	DT
BFM	CE	Commerciële Economie	DU
BFM	ECOM-AD	E-Commerce - Associate Degree	DT
BFM	FC	Finance & Control	VT
BFM	FC	Finance & Control	DT
BFM	FC	Finance & Control	DU
BFM	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	VT
BFM	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	DT
BFM	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	DU
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	VT
BFM	MBA-ES	Master of Business Administration - English Stream	DT
BFM	MFMC-ES	Master of Financial Management and Control	VT
BFM	MFMC-ES	Master of Financial Management and Control	DT
BFM	OM-AD	Online Marketing - Associate Degree	DT
BFM	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	VT
BFM	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	DT
BFM	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	DU
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, HALO-deel	VT
GVS	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	VT
GVS	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	DT
GVS	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	DU
GVS	HDT	Huidtherapie	VT
GVS	HDT	Huidtherapie	DT
GVS	MT	Mens en Techniek	VT
GVS	SPK	Sportkunde	VT
GVS	SPK-ES-3	Sportkunde - English Stream (3 yr.)	VT
GVS	VD	Voeding & Diëtetiek	VT
GVS	VD	Voeding & Diëtetiek	DT
ITD	ADSAI	Applied Data Science & Artificial Intelligence	VT
ITD	CMD	Communication and Multimedia Design	VT
ITD	CMD-ES-3	Communication and Multimedia Design - English Stream (3 yr.)	VT
ITD	ICT	HBO-ICT	VT

ITD	ICT	HBO-ICT	DT
ITD	ICT-DE	HBO-ICT - Delft	VT
ITD	ICT-ZO	HBO-ICT - Zoetermeer	VT
ITD	MCSE	Cyber Security Engineering	DT
ITD	MRM	Risicomangement	DT
MO	BK	Bedrijfskunde	VT
MO	BK	Bedrijfskunde	DT
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	VT
MO	FM	Facility Management	DT
MO	FM-AD	Facility Management - Associate Degree	DT
MO	HRM	Human Resource Management	VT
MO	HRM	Human Resource Management	DT
MO	MIB	Integrale Bedrijfsvoering	VT
MO	MIB	Integrale Bedrijfsvoering	DT
MO	MICM-ES	International Communication Management	VT
MO	MICM-ES	International Communication Management	DT
MO	MOC	Organisatie Coaching	DT
SWE	PABO	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	VT
SWE	PABO	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	DT
SWE	PABO-DD-HALO	PABO/HALO-opleidingsvariant, PABO-deel	VT
SWE	PABO-ZIJ	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (zij-instroom)	DT
SWE	PED	Pedagogiek	VT
SWE	SW	Social Work	VT
SWE	SW	Social Work	DT
SWE	SW	Social Work	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	VT
TIS	E	Elektrotechniek	DU
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	TN	Technische Natuurkunde	VT
TIS	TW	Toegepaste Wiskunde	VT
TIS	W	Werktuigbouwkunde	VT
TIS	W	Werktuigbouwkunde	DU
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 2025

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2025 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 2023, 2024 en 2025. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2022, 2023 en 2024. Het propedeuserendement gaat over de cohorten 2021, 2022 en 2023.

Migratieachtergrond

Bij het jaarverslag van 2025 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

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.

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	2023	2024	2025	
Economie	Ad E-commerce	11	13	62	
	Ad Facility Management	39	44	44	
	Ad Finance & Control	97	147	182	
	Ad Online Marketing	8	24	25	
	B Accountancy	375	353	323	
	B Bedrijfskunde	733	726	741	
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	579	587	574	
	B Commerciële Economie	590	519	501	
	B Communicatie	554	549	537	
	B European Studies	1.129	1.077	995	
	B Facility Management	539	496	464	
	B Finance & Control	817	746	739	
	B Human Resource Management	479	379	349	
	B Integrale Veiligheidskunde	1.170	1.193	1.219	
	B International Business	1.687	1.712	1.741	
	B Ondernemerschap & Retail Management	650	626	611	
	M Integrale Bedrijfsvoering	52	96	101	
	Totaal		9.509	9.287	9.208
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	64	193
B Pedagogiek		877	929	1.005	
B Social Work		1.013	936	939	
B Sportkunde		740	746	791	
Totaal		2.630	2.675	2.928	
Gezondheid	B Huidtherapie	557	567	575	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	811	788	759	
	B Voeding en Diëtetiek	942	935	887	
Totaal		2.310	2.290	2.221	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	399	464	513	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	927	948	918	
Totaal		1.326	1.412	1.431	
Recht	B HBO-Rechten	2.087	2.178	2.247	
	Totaal		2.087	2.178	2.247
Sector overstijgend	M Sustainability Transitions	-	-	16	
	Totaal			16	
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	14	42	
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	89	165	231	
	B Bouwkunde	430	436	424	
	B Chemische Technologie	195	217	215	
	B Civiele Techniek	185	180	177	
	B Communication and Multimedia Design	731	715	623	
	B Elektrotechniek	235	223	220	
	B HBO-ICT	1.899	1.710	1.671	
	B Industrieel Product Ontwerpen	541	529	519	
	B Mechatronica	320	286	260	
	B Mens en Techniek	222	190	166	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	162	148	126	
	B Technische Bedrijfskunde	333	295	265	
	B Technische Natuurkunde	276	255	236	
	B Toegepaste Wiskunde	206	200	172	
	B Werktuigbouwkunde	561	513	542	
	M Applied Quantum Technology (joint degree)	-	-	13	
	M Next Level Engineering	24	30	40	
Totaal		6.409	6.106	5.942	
Totaal		24.271	23.948	23.993	

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2023	2024	2025	
Economie	Ad E-commerce	7	8	34	
	Ad Facility Management	17	21	15	
	Ad Finance & Control	26	47	51	
	Ad Online Marketing	7	17	7	
	B Accountancy	106	96	87	
	B Bedrijfskunde	157	159	194	
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	122	172	162	
	B Commerciële Economie	158	119	128	
	B Communicatie	155	147	136	
	B European Studies	259	277	238	
	B Facility Management	134	97	85	
	B Finance & Control	156	172	198	
	B Human Resource Management	97	67	67	
	B Integrale Veiligheidskunde	271	307	318	
	B International Business	415	423	435	
	B Ondernemerschap & Retail Management	164	162	198	
	M Integrale Bedrijfsvoering	19	38	20	
	Totaal		2.270	2.329	2.373
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	54	103
B Pedagogiek		308	351	358	
B Social Work		263	218	226	
B Sportkunde		196	230	230	
Totaal		767	853	917	
Gezondheid	B Huidtherapie	131	137	158	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	204	209	196	
	B Voeding en Diëtetiek	232	240	237	
Totaal		567	586	591	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	132	166	154	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	257	266	241	
Totaal		389	432	395	
Recht	B HBO-Rechten	587	595	646	
	Totaal		587	595	646
Sector overstijgend	M Sustainability Transitions	-	-	8	
	Totaal			8	
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	10	24	
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	44	81	100	
	B Bouwkunde	124	116	113	
	B Chemische Technologie	53	58	51	
	B Civiele Techniek	43	62	57	
	B Communication and Multimedia Design	189	181	113	
	B Elektrotechniek	49	53	55	
	B HBO-ICT	492	384	415	
	B Industrieel Product Ontwerpen	141	135	121	
	B Mechatronica	88	74	68	
	B Mens en Techniek	47	42	37	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	45	33	23	
	B Technische Bedrijfskunde	66	54	59	
	B Technische Natuurkunde	60	55	67	
	B Toegepaste Wiskunde	56	49	38	
	B Werktuigbouwkunde	132	119	145	
	M Applied Quantum Technology (joint degree)	-	-	8	
	M Next Level Engineering	7	17	10	
Totaal		1.636	1.523	1.504	
Totaal		6.216	6.318	6.434	

3.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2023	2024	2025	
Economie	Ad E-commerce	-	-	27	
	Ad Finance & Control	12	26	33	
	B Accountancy	106	96	87	
	B Bedrijfskunde	144	146	179	
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	49	76	78	
	B Commerciële Economie	152	110	118	
	B Communicatie	155	147	136	
	B European Studies	259	277	238	
	B Facility Management	126	91	81	
	B Finance & Control	149	167	180	
	B Human Resource Management	83	58	58	
	B Integrale Veiligheidskunde	131	145	132	
	B International Business	415	423	435	
	B Ondernemerschap & Retail Management	152	154	186	
	M Integrale Bedrijfsvoering	9	25	13	
	Totaal		2036	1942	1941
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	308	351	358
B Social Work		206	176	176	
B Sportkunde		196	230	230	
Totaal		710	757	764	
Gezondheid	B Huidtherapie	109	115	136	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	128	145	120	
	B Voeding en Diëtetiek	193	193	190	
	Totaal	430	453	446	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	100	132	120	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	257	266	241	
	Totaal	357	398	361	
Recht	B HBO-Rechten	358	373	402	
	Totaal	358	373	402	
Sector overstijgend	M Sustainability Transitions	-	-	8	
	Totaal			8	
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	44	81	100	
	B Bouwkunde	124	116	113	
	B Chemische Technologie	53	58	51	
	B Civiele Techniek	43	62	57	
	B Communication and Multimedia Design	189	181	113	
	B Elektrotechniek	39	40	37	
	B HBO-ICT	466	360	381	
	B Industrieel Product Ontwerpen	141	135	121	
	B Mechatronica	88	74	68	
	B Mens en Techniek	47	42	37	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	45	33	23	
	B Technische Bedrijfskunde	66	54	59	
	B Technische Natuurkunde	60	55	67	
	B Toegepaste Wiskunde	56	49	38	
	B Werktuigbouwkunde	119	106	132	
	M Applied Quantum Technology (joint degree)	-	-	8	
	M Next Level Engineering	7	17	10	
	Totaal		1.587	1.463	1.415
	Totaal		5.384	5.385	5.377

3.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2023	2024	2025
Economie	Ad E-commerce	7	8	4
	Ad Facility Management	17	21	15
	Ad Finance & Control	6	15	9
	Ad Online Marketing	7	17	7
	B Bedrijfskunde	13	13	15
	B Commerciële Economie	5	2	4
	B Facility Management	8	6	4
	B Finance & Control	5	3	10
	B Human Resource Management	14	9	9
	B Integrale Veiligheidskunde	34	22	26
	B Ondernemerschap & Retail Management	7	3	3
	M Integrale Bedrijfsvoering	10	13	7
	Totaal	133	132	113
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	24
B Social Work		30	23	23
Totaal		30	47	56
Gezondheid	B Huidtherapie	22	22	22
	B Opleiding tot Verpleegkundige	13	15	13
	B Voeding en Diëtetiek	39	47	47
	Totaal	74	84	82
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	32	34	34
	Totaal	32	34	34
Recht	B HBO-Rechten	37	30	30
	Totaal	37	30	30
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	10	24
	B HBO-ICT	26	24	34
	Totaal	26	34	58
Totaal		332	361	373

3.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	2023	2024	2025
Economie	Ad E-commerce	-	-	3
	Ad Finance & Control	8	6	9
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	73	96	84
	B Commerciële Economie	1	7	6
	B Finance & Control	2	2	8
	B Integrale Veiligheidskunde	106	140	160
	B Ondernemerschap & Retail Management	5	5	9
	Totaal	195	256	279
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	30
B Social Work		27	19	27
Totaal		27	49	97
Gezondheid	B Opleiding tot Verpleegkundige	63	49	63
	Totaal	63	49	63
Recht	B HBO-Rechten	192	192	214
	Totaal	192	192	214
Techniek	B Elektrotechniek	10	13	18
	B Werktuigbouwkunde	13	13	13
	Totaal	23	26	31
Totaal		500	572	684

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MAN 2023 %	MAN 2024 %	MAN 2025 %	VROUW 2023 %	VROUW 2024 %	VROUW 2025 %
Economie	Ad E-commerce	71,4	75,0	82,4	28,6	25,0	17,6
	Ad Facility Management	52,9	57,1	46,7	47,1	42,9	53,3
	Ad Finance & Control	69,2	57,4	64,7	30,8	42,6	35,3
	Ad Online Marketing	42,9	58,8	28,6	57,1	41,2	71,4
	B Accountancy	64,2	65,6	69,0	35,8	34,4	31,0
	B Bedrijfskunde	70,7	74,8	76,3	29,3	25,2	23,7
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	59,8	52,3	47,5	40,2	47,7	52,5
	B Commerciële Economie	58,9	63,9	60,2	41,1	36,1	39,8
	B Communicatie	16,8	16,3	17,6	83,2	83,0	82,4
	B European Studies	42,5	43,0	42,0	57,5	57,0	58,0
	B Facility Management	38,8	38,1	29,4	61,2	61,9	70,6
	B Finance & Control	68,6	68,0	68,7	31,4	32,0	31,3
	B Human Resource Management	33,0	25,4	16,4	67,0	74,6	83,6
	B Integrale Veiligheidskunde	50,9	57,0	59,1	49,1	43,0	40,9
	B International Business	54,0	56,3	58,9	46,0	43,7	41,1
	B Ondernemerschap & Retail Management	70,7	77,2	73,2	29,3	22,8	26,8
	M Integrale Bedrijfsvoering	47,4	47,4	35,0	52,6	52,6	65,0
	Totaal	52,6	54,7	55,8	47,4	45,3	44,2
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	25,9	32,0	-	74,1
B Pedagogiek		5,8	4,8	3,6	94,2	95,2	96,4
B Social Work		32,3	30,3	29,2	67,7	69,7	70,8
B Sportkunde		82,1	76,1	73,9	17,9	23,5	26,1
Totaal		34,4	31,9	30,8	65,6	68,0	69,2
Gezondheid	B Huidtherapie	3,1	0,7	1,3	96,9	99,3	98,7
	B Opleiding tot Verpleegkundige	14,7	14,8	19,4	85,3	85,2	80,6
	B Voeding en Diëtetiek	16,4	23,3	22,4	83,6	76,7	77,6
	Totaal	12,7	15,0	15,7	87,3	85,0	84,3
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	31,1	32,5	28,6	68,9	67,5	71,4
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	65,8	70,3	69,7	34,2	29,7	30,3
	Totaal	54,0	55,8	53,7	46,0	44,2	46,3
Recht	B HBO-Rechten	24,7	26,2	24,8	75,3	73,8	75,1
	Totaal	24,7	26,2	24,8	75,3	73,8	75,1
Sector overstijgend	M Sustainability Transitions	-	-	12,5	-	-	87,5
	Totaal	-	-	12,5	-	-	87,5
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	100,0	91,7	-	-	8,3
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	75,0	82,7	79,0	25,0	17,3	21,0
	B Bouwkunde	63,7	65,5	61,1	36,3	34,5	38,9
	B Chemische Technologie	34,0	51,7	47,1	66,0	48,3	52,9
	B Civiele Techniek	93,0	90,3	87,7	7,0	9,7	12,3
	B Communication and Multimedia Design	40,7	33,1	36,3	59,3	66,9	63,7
	B Elektrotechniek	95,9	94,3	87,3	4,1	5,7	12,7
	B HBO-ICT	89,2	89,8	85,3	10,8	10,2	14,7
	B Industrieel Product Ontwerpen	56,7	43,0	51,2	43,3	57,0	48,8
	B Mechatronica	92,0	87,8	85,3	8,0	12,2	14,7
	B Mens en Techniek	70,2	59,5	67,6	29,8	40,5	32,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	66,7	45,5	78,3	33,3	54,5	21,7
	B Technische Bedrijfskunde	83,3	83,3	81,4	16,7	16,7	18,6
	B Technische Natuurkunde	85,0	78,2	83,6	15,0	21,8	16,4
	B Toegepaste Wiskunde	71,4	61,2	57,9	28,6	38,8	42,1
	B Werktuigbouwkunde	93,2	89,1	92,4	6,8	10,9	7,6
	M Applied Quantum Technology (joint degree)	-	-	100,0	-	-	-
	M Next Level Engineering	57,1	70,6	80,0	42,9	29,4	20,0
	Totaal	75,2	71,8	74,9	24,8	28,2	25,1
	Totaal	50,1	49,4	49,7	49,9	50,5	50,3

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU 2023 %	AU 2024 %	AU 2025 %	WE 2023 %	WE 2024 %	WE 2025 %	NW 2023 %	NW 2024 %	NW 2025 %
Economie	Ad E-commerce	71,4	62,5	58,8	-	12,5	11,8	28,6	25,0	29,4
	Ad Facility Management	94,1	71,4	80,0	-	-	6,7	5,9	28,6	13,3
	Ad Finance & Control	38,5	40,4	43,1	3,8	4,3	3,9	57,7	55,3	52,9
	Ad Online Marketing	71,4	58,8	100,0	-	11,8	-	28,6	29,4	-
	B Accountancy	42,5	49,0	51,7	7,5	8,3	6,9	50,0	42,7	41,4
	B Bedrijfskunde	64,3	60,4	60,8	5,7	6,3	5,7	29,9	33,3	33,5
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	59,0	50,6	51,9	13,9	20,3	16,7	27,0	29,1	31,5
	B Commerciële Economie	55,1	56,3	60,2	6,3	9,2	7,8	38,6	34,5	32,0
	B Communicatie	27,7	25,9	30,1	52,3	52,4	47,8	20,0	21,8	21,3
	B European Studies	39,4	31,4	40,3	44,4	49,5	40,3	16,2	18,8	18,5
	B Facility Management	79,1	85,6	84,7	3,7	6,2	4,7	17,2	8,2	10,6
	B Finance & Control	26,9	27,3	24,7	28,8	32,6	25,8	44,2	40,1	49,5
	B Human Resource Management	43,3	44,8	53,7	9,3	10,4	7,5	47,4	44,8	38,8
	B Integrale Veiligheidskunde	55,4	60,3	60,7	26,2	22,5	16,0	18,5	17,3	23,0
	B International Business	10,6	7,1	9,9	54,5	51,1	49,9	34,9	41,8	40,0
	B Ondernemerschap & Retail Management	75,6	69,1	73,7	7,3	12,3	7,1	17,1	18,5	19,2
	M Integrale Bedrijfsvoering	57,9	57,9	70,0	-	-	-	42,1	42,1	30,0
	Totaal	44,3	42,1	45,3	26,8	28,2	23,8	28,9	29,7	30,7
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	70,4	64,1	-	1,9	5,8	-	27,8
B Pedagogiek		61,7	60,1	57,5	5,5	6,8	8,7	32,8	33,0	33,8
B Social Work		43,0	41,3	39,8	5,7	5,0	6,2	51,3	53,7	54,0
B Sportkunde		49,5	48,3	45,2	39,8	40,4	43,0	10,7	11,3	11,7
Totaal		52,2	52,8	50,8	14,3	15,1	16,4	33,5	32,1	32,8
Gezondheid	B Huidtherapie	58,0	52,6	50,6	10,7	11,7	6,3	31,3	35,8	43,0
	B Opleiding tot Verpleegkundige	48,0	45,9	57,7	8,3	8,6	6,6	43,6	45,5	35,7
	B Voeding en Diëtetiek	71,6	73,3	69,6	9,5	7,9	10,5	19,0	18,8	19,8
	Totaal	60,0	58,7	60,6	9,3	9,0	8,1	30,7	32,3	31,3
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	68,9	67,5	75,3	5,3	3,0	5,2	25,8	29,5	19,5
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	89,1	86,1	88,0	2,7	4,1	3,7	8,2	9,8	8,3
	Totaal	82,3	78,9	83,0	3,6	3,7	4,3	14,1	17,4	12,7
Recht	B HBO-Rechten	26,6	20,7	25,1	34,4	39,8	36,5	38,8	39,2	37,9
	Totaal	26,6	20,7	25,1	34,4	39,8	36,5	38,8	39,2	37,9
Sector overstijgend	M Sustainability Transitions	-	-	25,0	-	-	12,5	-	-	62,5
	Totaal	-	-	25,0	-	-	12,5	-	-	62,5
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	80,0	75,0	-	10,0	-	-	10,0	25,0
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	40,9	54,3	38,0	20,5	8,6	8,0	38,6	37,0	54,0
	B Bouwkunde	58,9	66,4	57,5	6,5	6,9	10,6	34,7	26,7	31,9
	B Chemische Technologie	11,3	13,8	9,8	43,4	37,9	43,1	45,3	48,3	45,1
	B Civiele Techniek	79,1	61,3	70,2	2,3	12,9	7,0	18,6	25,8	22,8
	B Communication and Multimedia Design	29,6	35,4	31,9	48,1	35,4	36,3	22,2	29,3	31,9
	B Elektrotechniek	63,3	58,5	56,4	4,1	13,2	10,9	32,7	28,3	32,7
	B HBO-ICT	43,3	46,9	34,7	11,6	9,1	14,5	45,1	44,0	50,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	50,4	48,9	45,5	35,5	34,8	33,9	14,2	16,3	20,7
	B Mechatronica	83,0	78,4	79,4	8,0	12,2	7,4	9,1	9,5	13,2
	B Mens en Techniek	89,4	95,2	83,8	6,4	2,4	2,7	4,3	2,4	13,5
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	80,0	78,8	91,3	4,4	6,1	4,3	15,6	15,2	4,3
	B Technische Bedrijfskunde	84,8	75,9	91,5	7,6	5,6	-	7,6	18,5	8,5
	B Technische Natuurkunde	70,0	72,7	77,6	10,0	9,1	10,4	20,0	18,2	11,9
	B Toegepaste Wiskunde	69,6	67,3	71,1	7,1	6,1	10,5	23,2	26,5	18,4
	B Werktuigbouwkunde	77,3	71,4	74,5	4,5	10,1	10,3	18,2	18,5	15,2
	M Applied Quantum Technology (joint degree)	-	-	75,0	-	-	12,5	-	-	12,5
	M Next Level Engineering	28,6	35,3	20,0	14,3	5,9	30,0	57,1	58,8	50,0
	Totaal	54,6	55,5	52,3	16,8	15,4	15,4	28,5	29,1	32,2
	Totaal	50,1	48,8	49,4	20,3	21,0	19,4	29,6	30,2	31,1

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	HAVO %			MBO %			VWO %			BD %			OVERIG %			
		2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	
Economie	Ad E-commerce	14,3	37,5	41,2	71,4	25,0	47,1	-	-	-	-	-	2,9	14,3	37,5	8,8	
	Ad Facility Management	23,5	14,3	13,3	47,1	61,9	73,3	5,9	4,8	-	-	-	-	23,5	19,0	13,3	
	Ad Finance & Control	26,9	29,8	21,6	46,2	53,2	60,8	-	4,3	2,0	15,4	8,5	2,0	11,5	4,3	13,7	
	Ad Online Marketing	-	11,8	14,3	85,7	64,7	71,4	14,3	-	14,3	-	5,9	-	-	17,6	-	
	B Accountancy	50,0	58,3	64,4	22,6	26,0	20,7	3,8	5,2	5,7	16,0	4,2	5,7	7,5	6,3	3,4	
	B Bedrijfskunde	59,2	51,6	56,7	24,2	26,4	29,9	5,7	3,8	6,2	4,5	8,8	2,6	6,4	9,4	4,6	
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	54,1	51,2	51,9	17,2	17,4	18,5	3,3	1,2	2,5	22,1	23,3	23,5	3,3	7,0	3,7	
	B Commerciële Economie	46,8	47,1	57,0	29,7	32,8	27,3	6,3	5,9	4,7	8,9	5,0	6,3	8,2	9,2	4,7	
	B Communicatie	22,6	27,9	21,3	8,4	6,8	8,1	3,9	1,4	3,7	61,9	61,9	64,0	3,2	2,0	2,9	
	B European Studies	45,6	37,5	44,1	10,0	9,4	10,1	2,3	2,9	1,7	40,9	46,6	39,1	1,2	3,6	5,0	
	B Facility Management	59,0	66,0	70,6	28,4	20,6	22,4	6,7	8,2	4,7	2,2	-	-	3,7	5,2	2,4	
	B Finance & Control	32,1	30,2	22,2	15,4	15,1	20,7	2,6	4,1	5,1	44,2	48,3	46,0	5,8	2,3	6,1	
	B Human Resource Management	41,2	35,8	35,8	45,4	46,3	55,2	4,1	1,5	3,0	4,1	14,9	3,0	5,2	1,5	3,0	
	B Integrale Veiligheidskunde	41,7	50,2	52,5	19,2	15,6	20,1	5,9	4,9	4,4	28,4	19,9	17,0	4,8	9,4	6,0	
	B International Business	13,7	13,7	17,5	5,5	6,1	6,0	1,2	0,7	0,7	78,3	77,1	74,0	1,2	2,4	1,8	
	B Ondernemerschap & Retail Management	64,6	72,2	69,2	22,0	16,0	22,2	7,9	6,2	4,0	3,0	3,7	3,5	2,4	1,9	1,0	
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,3	15,8	10,0	94,7	84,2	90,0	
	Totaal	39,5	39,4	41,8	18,4	17,2	19,8	4,1	3,3	3,3	33,3	33,5	30,2	4,8	6,6	4,8	
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	5,6	5,8	-	74,1	75,7	-	-	1,0	-	-	1,9	-	20,4	15,5
B Pedagogiek		51,9	57,0	56,1	36,0	32,5	32,7	4,9	5,1	4,5	2,9	2,6	2,5	4,2	2,8	4,2	
B Social Work		28,5	36,7	31,9	54,8	48,2	54,4	3,4	2,3	0,9	2,7	2,8	4,0	10,6	10,1	8,8	
B Sportkunde		30,6	33,9	28,7	5,6	3,9	9,6	16,8	11,3	13,0	44,9	47,0	47,4	2,0	3,9	1,3	
Totaal		38,5	42,3	37,6	34,7	31,4	37,1	7,4	5,7	5,3	13,6	14,4	14,1	5,9	6,1	5,9	
Gezondheid	B Huidtherapie	36,6	40,1	43,7	40,5	37,2	34,8	5,3	10,2	6,3	6,9	2,2	3,8	10,7	10,2	11,4	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	30,9	39,2	35,7	47,1	38,8	50,5	3,9	3,8	3,1	5,4	10,0	4,1	12,7	8,1	6,6	
	B Voeding en Diëtetiek	46,6	45,8	43,9	31,5	28,3	32,5	8,6	6,7	6,8	1,7	1,7	3,4	11,6	17,5	13,5	
	Totaal	38,6	42,2	41,1	39,2	34,1	39,1	6,2	6,5	5,4	4,2	4,8	3,7	11,8	12,5	10,7	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	47,0	56,6	59,1	26,5	27,7	26,0	11,4	5,4	4,5	3,8	3,0	0,6	11,4	7,2	9,7	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	52,9	63,5	61,4	31,9	26,3	28,6	8,6	6,8	4,1	3,5	0,4	0,8	3,1	3,0	5,0	
	Totaal	50,9	60,9	60,5	30,1	26,9	27,6	9,5	6,3	4,3	3,6	1,4	0,8	5,9	4,6	6,8	
Recht	B HBO-Rechten	31,0	27,4	33,6	22,8	20,0	20,9	0,3	0,7	0,8	41,1	48,7	41,0	4,8	3,2	3,7	
	Totaal	31,0	27,4	33,6	22,8	20,0	20,9	0,3	0,7	0,8	41,1	48,7	41,0	4,8	3,2	3,7	
Sector overstijgend	B HBO-Rechten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,0	-	-	75,0	
	Totaal												25,0			75,0	
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	30,0	12,5	-	60,0	83,3	-	10,0	-	-	-	-	-	-	4,2	
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	54,5	45,7	49,0	18,2	29,6	30,0	6,8	12,3	6,0	11,4	4,9	11,0	9,1	7,4	4,0	
	B Bouwkunde	60,5	71,6	68,1	16,1	18,1	14,2	14,5	4,3	6,2	7,3	3,4	7,1	1,6	2,6	4,4	
	B Chemische Technologie	7,5	10,3	11,8	3,8	3,4	2,0	9,4	10,3	3,9	77,4	75,9	78,4	1,9	-	3,9	
	B Civiele Techniek	51,2	53,2	68,4	9,3	11,3	5,3	34,9	22,6	24,6	2,3	11,3	1,8	2,3	1,6	-	
	B Communication and Multimedia Design	18,5	23,2	16,8	20,1	17,1	21,2	6,3	7,7	8,8	49,7	43,1	46,9	5,3	8,8	6,2	
	B Elektrotechniek	46,9	35,8	41,8	20,4	30,2	30,9	18,4	17,0	14,5	6,1	7,5	7,3	8,2	9,4	5,5	
	B HBO-ICT	56,1	45,3	37,6	27,6	33,9	34,5	4,9	8,1	4,8	6,3	6,3	16,6	5,1	6,5	6,5	
	B Industrieel Product Ontwerpen	27,7	34,8	36,4	14,2	6,7	7,4	8,5	12,6	11,6	41,8	42,2	39,7	7,8	3,7	5,0	
	B Mechatronica	59,1	62,2	48,5	21,6	13,5	23,5	12,5	14,9	22,1	2,3	8,1	4,4	4,5	1,4	1,5	
	B Mens en Techniek	74,5	73,8	51,4	14,9	7,1	18,9	6,4	9,5	18,9	-	-	5,4	4,3	9,5	5,4	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	73,3	81,8	91,3	6,7	6,1	4,3	13,3	9,1	4,3	4,4	-	-	2,2	3,0	-	
	B Technische Bedrijfskunde	71,2	70,4	69,5	12,1	14,8	8,5	16,7	9,3	15,3	-	1,9	1,7	-	3,7	5,1	
	B Technische Natuurkunde	66,7	61,8	59,7	5,0	9,1	9,0	18,3	18,2	19,4	6,7	5,5	4,5	3,3	5,5	7,5	
	B Toegepaste Wiskunde	60,7	59,2	71,1	3,6	4,1	-	25,0	26,5	26,3	3,6	2,0	-	7,1	8,2	2,6	
	B Werktuigbouwkunde	46,2	40,3	48,3	7,6	14,3	13,8	32,6	36,1	28,3	9,1	5,9	7,6	4,5	3,4	2,1	
	M Applied Quantum Technology (joint degree)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0	
	M Next Level Engineering	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57,1	64,7	40,0	42,9	35,3	60,0
	Totaal	48,9	45,8	44,3	17,7	19,2	21,1	12,0	12,9	11,8	16,4	16,5	17,2	4,9	5,6	5,6	
Totaal	41,7	41,9	42,0	23,3	22,1	24,9	6,8	6,2	5,6	22,6	23,4	21,7	5,7	6,4	5,8		

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		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Economie	B Accountancy	34	25	41	36,6	28,1	38,7
	B Bedrijfskunde	80	97	88	48,5	51,3	56,4
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	96	75	50	48,5	44,4	41,0
	B Commerciële Economie	29	37	60	30,9	28,0	38,7
	B Communicatie	79	95	108	64,2	73,6	69,7
	B European Studies	184	187	172	50,3	63,2	66,4
	B Facility Management	50	89	90	46,3	69,0	67,7
	B Finance & Control	86	83	84	39,4	44,1	53,8
	B Human Resource Management	59	46	43	45,4	40,4	44,3
	B Integrale Veiligheidskunde	157	134	144	49,1	45,6	53,1
	B International Business	182	244	238	41,7	50,5	57,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	56	70	82	41,5	49,3	50,0
	Totaal	1.092	1.182	1.200	45,8	50,2	54,8
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	106	148	151	40,8	47,1
B Social Work		95	84	114	32,4	31,5	44,4
B Sportkunde		116	117	119	48,1	51,1	60,7
Totaal		317	349	384	39,9	43,1	50,5
Gezondheid	B Huidtherapie	105	108	121	84,7	81,8	92,4
	B Opleiding tot Verpleegkundige	137	128	111	53,3	52,9	55,5
	B Voeding en Diëtetiek	142	160	142	50,9	62,7	61,5
	Totaal	384	396	374	58,2	63,0	66,5
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	18	27	50	20,2	32,5	38,2
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	68	78	122	30,8	36,6	47,7
	Totaal	86	105	172	27,7	35,5	44,4
Recht	B HBO-Rechten	292	370	345	52,0	58,2	59,3
	Totaal	292	370	345	52,0	58,2	59,3
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	21	17	-	50,0	38,6
	B Bouwkunde	48	56	50	32,0	38,6	40,7
	B Chemische Technologie	30	33	33	53,6	61,1	62,3
	B Civiele Techniek	9	16	19	23,7	43,2	45,2
	B Communication and Multimedia Design	92	124	113	57,5	61,7	60,1
	B Elektrotechniek	33	18	22	48,5	38,3	44,9
	B HBO-ICT	206	226	209	42,1	40,1	42,5
	B Industrieel Product Ontwerpen	59	85	76	48,0	59,4	54,3
	B Mechatronica	27	32	33	23,5	31,4	37,5
	B Mens en Techniek	21	31	21	46,7	54,	

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR			
		2022	2023	2024	2022	2023	2024	
Economie	Ad Facility Management	20	13	13	2,45	2,77	2,23	
	Ad Finance & Control	10	15	8	4,00	4,20	4,25	
	Ad Online Marketing	-	-	1	-	-	2,00	
	B Accountancy	61	51	47	6,00	6,29	6,00	
	B Bedrijfskunde	112	109	117	4,88	5,05	5,52	
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	87	78	99	5,56	5,42	5,18	
	B Commerciële Economie	100	96	97	5,46	5,60	5,91	
	B Communicatie	76	100	116	4,42	4,06	4,10	
	B European Studies	147	183	177	5,31	4,92	5,07	
	B Facility Management	96	85	86	4,81	4,82	5,24	
	B Finance & Control	132	139	137	5,26	5,04	5,35	
	B Human Resource Management	100	97	84	5,60	5,43	5,01	
	B Integrale Veiligheidskunde	162	174	207	4,83	4,78	4,94	
	B International Business	170	205	236	4,99	5,03	5,00	
	B Ondernemerschap & Retail Management	98	102	101	5,65	5,33	5,45	
	M Integrale Bedrijfsvoering	27	12	44	1,00	1,00	1,39	
	Totaal		1.398	1.459	1.570	5,06	5,00	5,01
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	98	126	101	4,92	4,95	4,89	
	B Social Work	109	125	130	4,98	5,43	5,44	
	B Sportkunde	106	161	125	4,22	3,99	4,23	
Totaal		313	412	356	4,70	4,72	4,86	
Gezondheid	B Huidtherapie	127	109	128	4,50	4,62	4,60	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	117	122	158	4,26	4,34	4,82	
	B Voeding en Diëtetiek	109	115	174	5,09	5,04	5,26	
Totaal		353	346	460	4,61	4,66	4,93	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	53	46	33	5,11	6,48	5,70	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	130	142	180	5,39	5,58	5,14	
	Totaal		183	188	213	5,31	5,80	5,23
Recht	B HBO-Rechten	279	247	265	5,16	4,82	5,01	
	Totaal		279	247	265	5,16	4,82	5,01
Techniek	B Bouwkunde	51	51	78	5,22	5,10	5,31	
	B Chemische Technologie	31	27	32	4,35	4,67	4,16	
	B Civiele Techniek	37	40	33	5,22	5,68	5,36	
	B Communication and Multimedia Design	129	138	145	4,70	4,60	4,19	
	B Elektrotechniek	31	28	28	5,19	5,71	5,89	
	B HBO-ICT	256	259	267	5,43	5,51	5,41	
	B Industrieel Product Ontwerpen	120	100	99	4,71	4,67	4,39	
	B Mechatronica	46	46	47	5,28	5,63	5,81	
	B Mens en Techniek	53	59	42	4,83	5,29	5,00	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	31	22	22	5,68	5,82	5,23	
	B Technische Bedrijfskunde	43	59	69	5,40	5,47	5,35	
	B Technische Natuurkunde	40	32	41	5,58	5,53	5,17	
	B Toegepaste Wetenschap	29	33	29	5,48	5,21	5,72	
	B Werktuigbouwkunde	97	106	67	5,46	5,70	5,61	
	M Next Level Engineering	-	20	20	-	-	1,10	
	Totaal		994	1.020	1.019	5,17	5,19	5,02
	Totaal		3.520	3.672	3.883	5,03	5,02	5,00

4.3 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL STUDIESTAKERS			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Economie	Ad E-commerce	-	6	4	-	1,83	1,25
	Ad Facility Management	2	5	9	2,00	3,20	1,67
	Ad Finance & Control	10	23	35	4,40	2,87	3,03
	Ad Online Marketing	-	4	11	-	1,00	1,09
	B Accountancy	70	59	63	2,57	2,75	2,43
	B Bedrijfskunde	138	90	75	2,83	3,18	2,08
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	132	98	90	2,28	2,86	1,98
	B Commerciële Economie	111	98	58	3,49	2,97	3,03
	B Communicatie	74	66	55	3,99	3,42	3,02
	B European Studies	201	162	149	2,70	2,90	2,20
	B Facility Management	65	58	48	2,92	3,03	3,10
	B Finance & Control	132	109	72	3,23	3,58	2,36
	B Human Resource Management	95	80	32	2,99	3,25	3,59
	B Integrale Veiligheidskunde	180	133	114	2,09	2,92	2,38
	B International Business	290	193	185	2,40	2,79	2,90
	B Ondernemerschap & Retail Management	114	97	100	2,73	2,86	2,71
	M Integrale Bedrijfsvoering	2	14	9	1,00	1,07	1,11
Totaal		1.616	1.295	1.109	2,74	2,98	2,54
Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	13	-	-	1,23
	B Pedagogiek	214	175	178	1,47	1,58	1,44
	B Social Work	321	215	123	2,30	2,46	2,26
	B Sportkunde	91	76	71	2,07	2,36	1,80
Totaal		626	466	385	1,98	2,11	1,76
Gezondheid	B Huidtherapie	27	29	29	2,52	2,62	2,69
	B Opleiding tot Verpleegkundige	168	131	99	1,98	2,27	2,25
	B Voeding en Diëtetiek	173	161	134	2,23	2,22	2,04
Totaal		368	321	262	2,14	2,28	2,19
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	74	68	89	2,26	2,74	2,49
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	134	107	103	2,54	2,18	1,65
	Totaal		208	175	192	2,44	2,39
Recht	B HBO-Rechten	387	293	322	2,66	2,61	2,53
	Totaal		387	293	322	2,66	2,61
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	2	-	-	1,00
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	21	26	39	1,62	1,73	1,41
	B Bouwkunde	88	60	62	1,93	1,93	1,92
	B Chemische Technologie	24	15	22	1,92	3,53	2,23
	B Civiele Techniek	28	30	25	2,04	1,93	1,68
	B Communication and Multimedia Design	94	90	70	2,60	2,13	2,79
	B Elektrotechniek	37	35	35	1,97	2,54	2,00
	B HBO-ICT	390	302	196	2,34	2,56	2,67
	B Industrieel Product Ontwerpen	62	55	49	2,68	2,25	2,57
	B Mechatronica	81	61	44	2,25	1,97	1,61
	B Mens en Techniek	29	21	18	2,00	1,86	2,72
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	20	27	23	3,05	2,30	2,48
	B Technische Bedrijfskunde	49	33	25	2,08	2,61	2,36
	B Technische Natuurkunde	59	40	33	2,68	2,18	2,64
	B Toegepaste Wetenschap	47	31	37	1,94	1,94	2,30
	B Werktuigbouwkunde	79	74	56	2,66	3,11	2,57
	M Next Level Engineering	-	1	4	-	1,00	1,00
Totaal		1.108	901	740	2,31	2,37	2,35
Totaal		4.313	3.451	3.010	2,45	2,58	2,33

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES			PERCENTAGE NBSA		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
Economie	Ad Facility Management	-	1	2	-	5,9	9,5
	Ad Finance & Control	1	16	17	9,1	61,5	36,2
	Ad Online Marketing	-	-	1	-	-	5,9
	B Accountancy	26	29	25	29,2	27,4	26,0
	B Bedrijfskunde	41	26	25	21,7	16,6	15,7
	B Bestuurskunde / Overheidsmanagement	44	33	24	25,9	27,0	14,0
	B Commerciële Economie	31	37	27	23,1	23,4	22,7
	B Communicatie	14	12	9	10,9	7,7	6,1
	B European Studies	65	44	39	22,0	17,0	14,1
	B Facility Management	14	16	9	10,9	11,9	9,3
	B Finance & Control	54	30	39	28,6	19,2	22,7
	B Human Resource Management	28	23	3	24,1	23,7	4,5
	B Integrale Veiligheidskunde	67	34	40	22,8	12,5	13,0
	B International Business	126	92	80	26,1	22,2	18,9
	B Ondernemerschap & Retail Management	32	30	23	22,4	18,3	14,2
	Totaal	543	423	363	22,7	18,6	15,6
	Gedrag en Maatschappij	Ad Sociaal Werk	-	-	5	-	-
B Pedagogiek		99	90	91	31,2	29,2	25,9
B Social Work		116	57	40	42,8	21,7	18,3
B Sportkunde		44	13	26	19,2	6,6	11,3
Totaal		259	160	162	31,7	20,9	19,0
Gezondheid	B Huidtherapie	8	1	5	6,1	0,8	3,6
	B Opleiding tot Verpleegkundige	38	34	35	15,7	16,7	16,7
	B Voeding en Diëtetiek	30	35	29	11,7	15,1	12,1
	Totaal	76	70	69	12,1	12,3	11,8
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	17	15	17	19,5	11,4	10,2
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	44	33	20	20,7	12,8	7,5
	Totaal	61	48	37	20,3	12,3	8,6
Recht	B HBO-Rechten	117	93	104	18,3	15,8	17,5
	Totaal	117	93	104	18,3	15,8	17,5
Techniek	Ad Technische Bedrijfskunde	-	-	1	-	-	10,0
	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	11	10	4	26,2	22,7	4,9
	B Bouwkunde	39	32	25	26,9	25,8	21,6
	B Chemische Technologie	8	2	6	14,8	3,8	10,3
	B Civiele Techniek	6	13	17	15,8	30,2	27,4
	B Communication and Multimedia Design	31	41	29	15,4	21,7	16,0
	B Elektrotechniek	12	13	12	25,0	26,5	22,6
	B HBO-ICT	134	83	49	23,8	16,9	12,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	17	18	15	11,8	12,8	11,1
	B Mechatronica	30	10	9	29,4	11,4	12,2
	B Mens en Techniek	7	7	3	12,3	14,9	7,1
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	6	12	4	17,1	26,7	12,1
	B Technische Bedrijfskunde	16	11	6	21,9	16,7	11,1
	B Technische Natuurkunde	13	16	12	15,3	26,7	21,8
	B Toegepaste Wiskunde	10	9	8	19,2	16,1	16,3
	B Werktuigbouwkunde	15	16	11	12,2	12,1	9,2
	Totaal	355	293	211	20,1	17,9	13,9
Totaal	1.411	1.087	946	21,6	17,5	15,0	

Bijlage 5 Accreditatie

Overzicht accreditaties bestaande opleidingen 2025 (gebaseerd op inleverdatum NVAO)

Naam opleiding	AD/Bachelor/Master	Toets	NVAO-standaarden	Datum NVAO besluit	NVAO besluit
HBO-V	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding ('ABO')	Voldoet op alle	4-6-2025	Positief
Elektrotechniek	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	26-5-2025	Positief
Werktuigbouwkunde	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	26-5-2025	Positief
Social Work	Ad + Bachelor	ABO	Voldoet op alle	2-2-2026	Positief*
CMD (+UXD)	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	4-6-2025	Positief
Risicomanagement	Master	ABO	Voldoet op alle	29-7-2025	Positief
Accountancy	Bachelor	ABO	N.n.b.	N.n.b.	Positief**
Civiele Techniek	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	4-12-2025	Positief
Bedrijfskunde	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	2-2-2026	Positief

* T.a.v. de Ad is nog geen formeel oordeel ontvangen vanwege het ontbreken van eindwerken met betrekking tot Ad studenten (NVAO standaard 4), de verwachting is dat dit tegen de zomer van 2026 is afgerond (de andere drie standaarden zijn al als positief beoordeeld).

** O.b.v. het indiende dossier is de verwachting dat de NVAO tot een positief besluit komt.

Overzicht nieuwe opleidingen 2025

Naam opleiding	AD/Bachelor/Master	Toets	NVAO-standaarden	Datum NVAO besluit	NVAO besluit
Applied Quantum technologie (Joint degree met Hogeschool van Amsterdam (pervoerder); Fontys Hogeschool; Saxion Hogeschool)	Master	Toets nieuwe opleiding	Voldoet op alle	4-6-2025	Positief
(TNO)	17-1-25	Sept. '25	Voldoet op alle	26-5-2025	Positief
E-commerce	Ad	Variant (geen TNO)	N.v.t.	Febr. en sept. '25	Positief
HBO-ICT (ENG 3jr.)	Bachelor	Variant (geen TNO)	N.v.t.	Sept. '25	Positief*
Sustainability Transitions (crosssectoraal)	Master	TNO	10-6-25	Sept. '25	Positief
Risicomanagement	Master	ABO	Voldoet op alle	29-7-2025	Positief
Accountancy	Bachelor	ABO	N.n.b.	N.n.b.	Positief**
Civiele Techniek	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	4-12-2025	Positief
Bedrijfskunde	Bachelor	ABO	Voldoet op alle	2-2-2026	Positief

Bijlage 6 Studentondersteuningsfonds

Fonds 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).

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.

Aanvragen per faculteit

In 2025 zijn 134 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuurs-activiteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	28	2	26
Business, Finance & Marketing	11	6	5
Gezondheid, Voeding & Sport	27	12	15
IT & Design	13	4	9
Management & Organisatie	16	3	13
Sociaal Werk & Educatie	5	4	1
Technologie, Innovatie & Samenleving	34	8	26
Totaal aantal aanvragen in 2025	134	39	95

Het Studentenondersteuningsfonds in cijfers

- In totaal zijn 134 aanvragen behandeld in 2025, waarvan 95 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 39 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 123 aanvragen zijn positief beoordeeld, waarvan 93 voor bestuurlijke activiteiten en 30 voor bijzondere omstandigheden.
- Er waren in 2025 7 toekenningen uit het Studentenondersteuningsfonds aan niet-EER-studenten. 1 toekenning voor bijzondere omstandigheden en 6 voor bestuursactiviteiten.
- Er was in 2025 1 toekenning voor topsport.
- Er waren in 2025 2 toekenningen op grond van Collegegeldvrij Besturen.
- 3 aanvragen zijn afgewezen, 5 aanvragen zijn niet-ontvankelijk verklaard en 3 aanvragen zijn aangehouden.
- 30 aanvragen zijn toegekend m.b.t. bijzondere omstandigheden en activiteiten:

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

- Het aantal behandelde aanvragen in 2025 (134) was lager dan in 2024 (152) en 2023 (152).
- Het aantal behandelde aanvragen voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (39) ligt aanzienlijk lager dan in 2024 (50) maar hoger dan in 2023 (35).
- Het aantal behandelde aanvragen voor financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (95) ligt lager dan in 2024 (102) en 2023 (117).
- Gemiddeld werd er 8,8 maanden (268 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden. In 2024 10,2 maanden en in 2023 8,4 maanden.

- Gemiddeld werd er 4,0 maanden (122 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten. In 2024 4,1 maanden en in 2023 4,5 maanden.
- Er is in 2025 geen bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS.
- Er is in 2025 geen beroep gedaan op de hardheidsclausule.

Studentenondersteuningsfonds – aanvragen per omstandigheid

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Bestuursbeurzen	95	102	117	95	92	93
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties</i>	<i>24</i>	<i>29</i>	<i>37</i>	<i>33</i>	<i>19</i>	<i>25</i>
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	<i>55</i>	<i>69</i>	<i>72</i>	<i>56</i>	<i>64</i>	<i>66</i>
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool</i>	<i>16</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>9</i>	<i>2</i>
	2	0	0	0	0	0
Ziekte	13	18	8	4	10	7
Functiebeperking	9	6	7	3	6	7
Zwangerschap en bevalling	5	10	11	7	14	10
<i>Bijzondere familieomstandigheden</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>7</i>
<i>Bij bijzondere familieomstandigheden: mantelzorg</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	1	3	4	2	2	4
Niet-studeerbaarheid	0	0	1	1	0	1
Persoonlijke omstandigheden	0	0	0	0	1	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	2	3	1	1	1	5
Ziekte i.c.m. functiebeperking	0	0	1	1	0	3
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	3	0	1	0	0
Functiebeperking i.c.m. ziekte i.c.m. bijz. fam. omstandigheden	2	0	0	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	0	1
Afgewezen aanvragen	3	3	9	4	8	14
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	5	2	7	0	0	3
<i>Aangehouden aanvragen</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>0</i>	<i>4</i>
Ingetrokken aanvragen	0	1	0	0	0	0
Bezwaarzaken	0	1	1	3	1	0
Totaal aanvragen	134	152	152	116	131	138

Tabel toekenningen Studentondersteuningsfonds 2025

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal waarde van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in €	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmacht situaties <i>Ziekte, functiebeperking, bijzondere (familie)omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen, e.a.</i>	Aanvragen: 38 Toekenningen: 29	128.534	4.432	9,0 maanden (274 dagen)
Bestuurders van studie-, studentenverenigingen & commissies	Aanvragen: 95 Toekenningen: 93	127.923	1.376	4,0 maanden (122 dagen)
Overige categorieën ¹ <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, e.a.</i>	Aanvragen: 9 Toekenningen: 8	12.118	1.515	3,5 maanden (106 dagen)

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.

Financiële verantwoording Studentenondersteuningsfonds

In totaal is er in 2025 een bedrag van € 264.949 uitgekeerd uit het Studentenondersteuningsfonds. Dit is € 117.478 minder dan in 2024 (€ 382.427) en € 52.189 meer dan in 2023 (€ 212.760).

Een bedrag van € 141.753 is uitgekeerd aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Studentenondersteuningsfonds. Een bedrag van € 123.196 is uitgekeerd op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2025 heeft voor een deel betrekking op toekenningen uit voorgaande jaren.

Toelichting

Het totale aantal toekenningen in 2025 (123) is aanzienlijk lager dan in 2024 (144). Het aantal toegekende aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden en activiteiten (30) is aanzienlijk lager dan in 2024 (44). Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bestuursgerelateerde activiteiten (93) is iets lager dan in 2024 (100).

Ook het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden is gedaald. Van 10,2 in 2024 naar 8,8 in 2025. Het gemiddeld aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,0) is nagenoeg gelijk aan 2024.

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. 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.

Het aantal toegekende aanvragen voor bestuursactiviteiten schommelt al jaren tussen de 90 en de 100.

Ontwikkelingen 2025

In 2024 liep het totaalbedrag van uitkering weer op (€ 382k). Dit werd verklaard door het hogere aantal toekenningen voor ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (FOS) en de groei van de hoogte van de gemiddelde toekenning in maanden. Daarnaast speelde in het studiejaar 2023-2024 de eenmalige verhoging van de basisbeurs voor uitwonende studenten en de verhoging van de inkomensgrens van de aanvullende beurs een rol.

In 2025 zien we een grote daling van het uitgekeerde bedrag ten opzichte van 2024

Dit wordt verklaard door aanzienlijk minder toekenningen in 2025 en een daling van de gemiddelde toekenning in maanden (van 10,2 naar 8,8). De tijdelijke verhoging van de basisbeurs voor uitwonende studenten is gestaakt, waardoor het basisbeursbedrag weer op normaal niveau is. Dit samen resulteert in een daling van het totaalbedrag van uitkering met €117k.

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 2024-2025 hebben daardoor het meeste effect op de realisatie in het boekjaar 2025. Voor 2026 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.

Bijlage 7

Jaarverslag praktijkgericht onderzoek (PGO)



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 mevr. Eveline Langhorst <mailto:langhorst@vh.nl>, Beleidsadviseur Vereniging Hogescholen (langhorst@vh.nl).

Inhoud

Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	4
11 Strategie en visie	4
12 Onderzoek en thema's	4
13 Inkomsten	5
Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	6
21 Integratie in het kennisecosysteem	6
211 Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem	6
212 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem	9
213 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem	12
22 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	12
221 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming	12
222 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	13
23 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	13
231 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming	13
232 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming	16
233 Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming	18
Bijlagen	19

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.

In 2025 bevond het praktijkgericht onderzoek van De Haagse Hogeschool zich in een fase van verdieping en verankering. Voortbouwend op de onderzoeksvisie "Onderzoek versterkt", het Instellingsplan 2023-2028 en de Kennisagenda "Samenwerken aan transities" hebben de Centres of Expertise hun positie verder versterkt en is de samenhang tussen onderzoek, onderwijs en praktijk toegenomen.

De missie bleef ongewijzigd: De Haagse Hogeschool levert als kennisinstelling een bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige samenleving. In 2025 profileerde de hogeschool zich nadrukkelijker als herkenbare kennispartner, met praktijkgericht onderzoek dat bijdraagt aan de drie thema's rechtvaardig samenleven, duurzame transities en een toekomstbestendige digitale samenleving.

b. Reflecteer op de uitvoering van bovengenoemde strategie in het afgelopen jaar. De drie thema's zijn uitgewerkt in meerjarige plannen tot en met 2028. Binnen transitie naar duurzaamheid zijn drie onderzoeklijnen ingericht met senior onderzoekers die projecten opzetten en begeleiding bieden aan onderzoekers en studenten. Rechtvaardig samenleven investeert naast de inhoudelijke ontwikkeling ook in professionalisering van onderzoekers in inclusieve methoden en in een pool van docent-onderzoekers. Bij Digitale toekomst is een AI Expert Team opgericht waarmee lectoren specialistische kennis kunnen inlenen; daarnaast worden twee nieuwe lectoraten bekostigd.

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	CoE Health Innovation, CoE Governance of Urban Transitions

Onderwijs- en talentontwikkeling ¹	CoE Global and Inclusive Learning, CoE Governance of Urban Transitions
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	CoE Governance of Urban Transitions, CoE Mission Zero, CoE Health Innovation
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	CoE Mission Zero en CoE Digital Operations and Finance
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	CoE Mission Zero, CoE Governance of Urban Transitions
Duurzaam transport en intelligente logistiek	CoE Mission Zero en CoE Digital Operations and Finance
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	CoE Digital Operations and Finance, Mission Zero
Energietransitie en duurzaamheid	CoE Mission Zero
Kunst en de creatieve industrie	n.v.t.
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	CoE Mission Zero en CoE Digital Operations and Finance
Veiligheid	CoE Cyber Security, CoE Governance of Urban Transitions
Toerisme en gastvrijheid	n.v.t.
Anders namelijk	

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

Het overzicht van de 39 Haagse lectoraten staat op de website: <https://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek/lectoraten>

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*	17.386
2 Inkomsten 2 ^e geldstroom*	6.448
3 Inkomsten 3 ^e geldstroom*	2.420
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	26.254

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

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.

Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen² die 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 kennisysteem' 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 volop 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.
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.

In de **Haagse regio** werken wij op diverse niveaus samen met een breed scala aan partners, zowel lokaal, nationaal als internationaal. Onze samenwerkingen reiken tot diep in de haarvaten van de stad én tot aan relevante bestuurlijke niveaus. We onderhouden strategische (maar niet uitsluitende), meerjarige samenwerkingsverbanden met stedelijke partners: de gemeenten Den Haag, Delft en Zoetermeer. Met deze partners maken we structurele afspraken over samenwerking en gedeelde financiering. Deze worden vormgegeven via gezamenlijk gefinancierde, meerjarige programma's.

Met de **gemeente Den Haag** bestaan samenwerkingsovereenkomsten aan de hand van gezamenlijke onderzoeksagenda's op o.a. de thema's migratie, participatie, en jongeren in Duindorp. Deze samenwerkingen vormen in Nederland een uniek voorbeeld van langdurig commitment tussen gemeenten en een hogeschool. Ze zijn bovendien exemplarisch voor hoe onze Centres of Expertise duurzame relaties met externe stakeholders willen vormgeven.

In de **regio Zuid Holland** werken we in ZHIA-verband (**Zuid Hollandse Impact Alliantie**) samen in de steden Leiden, Delft, Den Haag en Rotterdam en met de provincie Zuid-Holland. ZHIA is een kennis- en innovatienetwerk van vier Zuid-Hollandse hogescholen: De Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden en Hogeschool InHolland. Gezamenlijk helpen we mee aan de oplossingen van de grote maatschappelijke uitdagingen in de regio en dragen bij aan de Human Capital Agenda en het verdienvermogen van Zuid-Holland.

Platform Lokaal Cyberweerbaar Den Haag:

Het Platform Lokaal Cyberweerbaar Den Haag heeft als doel de cyberweerbaarheid van lokaal vitale organisaties in de regio te versterken door hen samen te brengen in een langlopend samenwerkingsverband. In de eerste fase worden ruim 1.400 organisaties benaderd, geselecteerd op basis van hun omvang en activiteiten. Deze organisaties, waaronder veel mkb'ers, lopen naar verwachting een verhoogd risico op aanzienlijke schade door cyberincidenten, zowel aan hun eigen systemen als die van hun ketenpartners. In de toekomst breidt het platform zich uit naar andere organisaties in de regio die baat hebben bij ondersteuning op het gebied van cyberweerbaarheid. Het uiteindelijke doel is een gezamenlijke aanpak die de hele regio weerbaarder maakt.

Andere voorbeelden van regionale samenwerkingen zijn:

- Kennisnetwerk Jeugdhulp Haaglanden
- HAAI-campus (Hague Applied AI campus)

⁶ Maximaal 150 woorden per voorbeeld.

- Energietransitiehuis regio Alphen
- Tuincentrum Ockenburgh
- Energiegelijk Laak

2.1.2 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 2025 87 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.
Voorbeelden van (kennis)partners zijn: Ministerie van Binnenlandse Zaken, GGD Haaglanden, gemeente Zoetermeer, University of Aruba, WHO, UNESCO, RIVM, Agentschap Telecom, FiberCop S.p.A., Universiteit Zurich, Onderwijs regio Haaglanden St. Lucasonderwijs, UMC Utrecht, Expertisenetwerk Cyberweerbaar Nederland, Haga ziekenhuis, Basalt revalidatie, Pieter van Foreest ouderenzorg, gemeente Den Haag, KesslerPerspektief (langdurige GGZ), Slachtofferhulp Nederland, Onderwijsalliantie ZuidWest, MBO Rijnland, TU Delft, Leiden University, Zorginnovatie Hub, Avans, Saxxion, HAS Hogeschool, gemeente Zoetermeer, Thales, Fonds Slachtofferhulp, Politie, Nederlands Studiecentrum voor Criminaliteit en Rechtshandhaving.
- b. **Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners.**
Beschrijf een aantal succesvolle samenwerkingsverbanden en geef aan waarom deze succesvol zijn⁷.

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.

⁷ Maximaal 150 woorden per voorbeeld.

Kansen in de Keten: Van gemiste naar vervulde kansen in de GZW-studieloopbaan voor een inclusieve arbeidsmarkt in Zuid-Holland

Het project richt zich op het bouwen van een duurzaam consortium van regionale onderwijsinstellingen, zorginstellingen en publieke partners, zoals gemeenten, arbeidsmarktregio's en organisaties die zich inzetten voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Samen ontwikkelen zij een onderzoekslijn en impactplan om structurele belemmeringen in de studieloopbaan systematisch in kaart te brengen, interventies te testen en kansengelijkheid te versterken. Het uiteindelijke doel: meer studenten laten instromen, doorstromen en uitstromen naar de arbeidsmarkt, en zo bijdragen aan een inclusieve en toekomstbestendige zorgsector in Zuid-Holland.

Onbenut arbeidspotentieel

Arbeidsmigranten werken veelal niet in sectoren waar ze voor zijn opgeleid of waarin ze zouden willen werken. Door om- en bijscholing kunnen zij aan de slag in tekortsectoren, zoals de zorg. In de zorgpilot Haaglanden wordt met verschillende partners gekeken welke barrières er zijn en tegelijkertijd gewerkt aan het oplossen hiervan.

Een ander voorbeeld van zo'n meerjarige samenwerking is het project naar vrouwenorganisaties en netwerken in Den Haag. Samen met uiteenlopende vrouwenorganisaties en netwerken is een Community of Practice ontwikkeld waarin ervaringskennis, praktijk en onderzoek samenkomen. Niet over, maar mét vrouwen: gericht op het oplossen van problemen waar zij tegenaan lopen, maar ook gericht op het versterken en verduurzamen van de onderlinge samenwerking.

CyberweerbaarNL

Cyberweerbaar NL is een consortium van; De Haagse Hogeschool, Hogeschool Saxion en NHL Stenden Hogeschool. Samen met studenten, docenten, cyberprofessionals en onderzoekers en een groot aantal partners, ontwikkelen we hoogwaardige kennis over cyberweerbaarheid, gericht op zowel organisaties als burgers. Zodat iedereen beter beschermd is tegen cyberdreigingen. Dit doen we in een door SIA gefinancierd achtjarig SPRONG onderzoeksprogramma (2023-2031).

- 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.

Het volledige overzicht aan labs is terug te vinden op de website: [De Haagse Labs | De Haagse Hogeschool](#). Verder heeft De Haagse ook samenwerkingsverbanden binnen bv. ENoLL, UNINOVIS, SURF, Re/manufacturing-lab en NOLAI (National Education Lab AI).

- 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.

Een selectie hiervan is:

- Intreerede Peter Roelofsma: Lectoraat Risk Management & Cyber Security
- Intreerede Gerard Hoekstra: Lectoraat Network and Systems engineering Cyber Security
- Afscheidsymposium Marcel Spuit: Lectoraat Cyber Security & Safety
- Finance in beweging project event
- ESConference ESC unboxed
- Dutch Design Week
- Sustainability week at the University of Pisa
- Let Her In Annual conference
- ENoLL Open Living Lab Days
- Doing Business Doing Good
- Fragments 2025
- Waterwerken van geld
- The Hague Student Investment Fund meeting
- Onboarding Nature: The Next Steps
- Steden en Europa: Europadag Green & Digital, Den Haag
- 4th 4TU-14UAS Research Day on Digitalisation in the Built Environment
- Nuffic Southeast Asia & NL Embassy Indonesia Workshop on Green Public Buildings
- Conference 'Scaling Up Sustainability: Opportunities for Energy Efficiency in the Built Environment Between Indonesia and the Netherlands'
- SIA Platform Mensgericht Recht en Praktijk (Samen navigeren naar de toekomst van het recht)
- Comenius conferentie Peer mediation
- Landelijke HBO-Rechtendag
- Week van Rechtvaardig samenleven (intern evenement)
- WHO congres over gezond ouder worden
- Symposium Werkplaats Sociaal Domein: samenwerken in beweging

- 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	2	9
Nationale Wetenschaps Agenda	0	3
Groeifonds	2	1
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	6

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.

Overig...	24	20
-----------	----	----

2.13 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.

Onze lectoren en onderzoekers worden gezien als een autoriteit binnen hun vakgebied. Dit laatste zien we terug in de verzoeken die hen bereiken voor het geven van keynotes bij congressen. Daarnaast worden zij vaak gevraagd hun expertise in te brengen binnen diverse (wetenschappelijke) commissies, adviesraden, redacties van wetenschappelijke tijdschriften en (internationale) netwerken.

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 inzet

Categorie*	Totaal aantal (N) ⁹	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis
Lectoren	36	28,05
Onderzoekers en docent-onderzoekers	95 onderzoekers 167 docent-onderzoekers	34,2 fte onderzoekers 59,7 fte docent-onderzoekers
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	2	1,4
Promovendi	36	Bruto: 12,05 Netto: 8,44
Postdocs	n.v.t.	n.v.t.
Onderzoeks-ondersteuning ¹⁰	76	31,7
Totaal onderzoeks-personeel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 70%	Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: 30%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,8 fte	

⁹ Peildatum 31 december van het jaar.

¹⁰ Nader toelichten welke categorieën onder onderzoeks-ondersteuning vallen (denk daarbij bijvoorbeeld aan subsidieadviseurs, impact developers en community managers,...)

Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ¹¹	-
--	---

*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. In 2025 is gewerkt aan een vernieuwd kwaliteitszorgbeleid voor onderwijs en onderzoek dat in 2026 zal worden vastgesteld en zal de PDCA-cyclus daarop worden aangepast.

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 2025 heeft een midterm review plaatsgevonden, bij CoE Digital Operations & Finance. Hier werd de noodzaak benadrukt voor het CoE om door middel van een gezamenlijk narratief diverse expertise en onderzoeksmethodes aan elkaar te verbinden, en om tegelijk naar een specifiekere focus toe te werken. Ook kwam de behoefte

¹¹ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

naar voren om de impact van projecten en samenwerkingen met externe partners systematisch te evalueren.

De **Centre Peer Review** is sinds 2024 een nieuw onderdeel van onze kwaliteitszorgcyclus. In 2025 hebben twee Centre Peerreviews plaatsgevonden, voor CoE Cyber Security en CoE Global & Inclusive Learning. Hier stonden ontwikkelingsvragen over governance en betrokkenheid van het werkveld centraal.

Er zijn in 2025 geen onderzoeksvisitaties geweest. 2 visitaties die oorspronkelijk gepland stonden voor 2025 zijn uitgesteld naar 2026 vanwege verschillende omstandigheden. Wel is centraal een handreiking ontwikkeld voor CoE's voor het schrijven van zelfevaluaties.

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 zijn¹².

Voorbeelden van verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk:

- **Stakeholders in Internationalisation at Home.** In dit verkennende onderzoek hebben onderzoekers van De Haagse Hogeschool in samenwerking met Nuffic gekeken welke stakeholders betrokken zijn in Internationalisation at Home (IaH) in het Nederlandse wo, hbo en mbo. De implementatie van IaH vereist de inzet van diverse stakeholders binnen en buiten een onderwijsinstelling, zodat IaH in processen en systemen terecht kan komen en daarmee verankerd raakt in het onderwijs. Op basis van het IaH-stakeholdermodel is in kaart gebracht hoe collega's met een expliciete rol in IaH binnen hun organisatie navigeren, welke stakeholders zij betrekken en welke volgens hen juist meer betrokken zouden moeten worden.

- **Hybride professional in het groen.** Dit project ontwikkelt en verankert hybride docentschap, zodat studenten beter worden voorbereid op de praktijk. De hybride professional is iemand die zowel in het bedrijfsleven als in het onderwijs actief is. Dit kan op verschillende manieren: bijvoorbeeld door naast een baan in een organisatie ook bij te dragen aan het opleiden van studenten voor de groene sector. Een hybride professional kan ook twee verschillende banen combineren, waarvan er minimaal één in het onderwijs is. In alle gevallen staat de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs centraal. Daarbij krijgen studenten de mogelijkheid praktijkervaring op te doen. Het doel van dit project is om meer geschikte Hybride Docenten succesvol in te zetten in het groene onderwijs (mbo en hbo). Dit gebeurt door nieuwe docenten te werven of door huidige docenten de kans te geven zich verder te ontwikkelen en te professionaliseren.

- **LLO Katalysator-projecten** elk in samenwerking met een verschillend consortium. Het project **LLOGO** ontwikkelt een innovatief leertraject rond de energietransitie voor (toekomstige) gemeenteambtenaren, en verbindt praktijkgerichte onderwijsinnovatie met de maatschappelijke opgave van een

¹² Maximaal 150 woorden per voorbeeld.

leven lang ontwikkelen. Het project **De loopbaan van de (fl)expert op de Noordzee** ontwikkelt innovatieve LLO-oplossingen die service- en onderhoudspersoneel in de offshore sector ondersteunen bij het duurzaam ontwikkelen van hun loopbaan en vaardigheden binnen de context van de energietransitie op de Noordzee.

Voorbeelden van succesvolle bijdrage praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs:

- Alle CoE's van De HHs hebben een gedegen en groeiende verbinding tussen de lectoraten en het onderwijs. De studenten van onze hogeschool zijn de toekomstige professionals die na hun studie zullen bijdragen aan de cyberveerkracht van organisaties en bedrijven waar zij terecht komen. Voorbeeld: **CoE Cyber Security** maakt maatschappelijke impact door ervoor te zorgen dat nieuwe kennis op het gebied van cybersecurity direct een plek krijgt in het onderwijs. De samenwerking vindt plaats door het gezamenlijk ontwikkelen, vernieuwen en verbeteren van onderwijs op het gebied van cybersecurity en de inzet van docent-onderzoekers bij onderdelen van bestaande curricula en onderzoeken. De verbindingen nemen verschillende vormen aan en kunnen betrekking hebben op curriculumontwikkeling, minoren, Living Labs, inzet van docent-onderzoekers, begeleiding van studenten en interne en externe kennisoverdracht. Door onderwijs, onderzoek en de praktijk op deze wijze bij elkaar te brengen wordt nieuwe kennis gecreëerd en gedeeld. De ontwikkeling van de nieuwe onderwijsvisie biedt tevens kansen om een bredere impact binnen de HHs te maken op het onderwijs. Studenten van meerdere opleidingen zullen gezamenlijk vakken volgen, waardoor vakken en minors breder aangeboden zullen worden binnen de HHs. Dit biedt geïnteresseerde studenten de kans om ook van buiten de huidige opleidingen de aangeboden cyber security en cybercrime vakken te volgen. Kortom, we betrekken onze studenten graag bij onderzoek, we dragen bij aan het maken van onderwijs en we zetten ons in voor professionalisering van docenten.

- Het **Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden** is een, op het gebied van jeugd, unieke samenwerking tussen werkveld, gemeenten en de hogeschool. Uniek omdat de betrokken partijen gezamenlijk het onderzoeksprogramma ontwikkelen en nadenken over de wijze waarop met die onderzoeken een zo groot mogelijke impact kan worden gerealiseerd. Bovendien komen de onderzoeken van het Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden het onderwijs aan De Haagse ten goede: nieuwe, actuele inzichten worden toegankelijk en toepasbaar gemaakt in het onderwijs. Soms werken ook studenten mee aan de onderzoeken.

- **Jongeren in de stad van vrede en recht.** Het doel van dit project is om jongeren in Den Haag bewuster en meer betrokken te maken bij de thema's vrede, recht en internationale politiek. Studenten dragen bij aan het verkleinen van de afstand tussen jongeren en internationale organisaties, waardoor er meer verbinding ontstaat met het politieke en juridische karakter van de stad. Het project sluit aan op de duurzame ontwikkelingsdoelstelling SDG 16 – Peace, Justice and Strong Institutions van de Verenigde Naties. Studenten van de opleiding Bestuurskunde & Overheidsmanagement (jaar 1) werken mee aan het onderzoek en de praktijkgerichte activiteiten die bijdragen aan de betrokkenheid van jongeren bij deze thema's.

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.

In 2025 is ingestemd met de vernieuwde functiereeks voor onderzoekers (salarisschalen 9 t/m 13) waarna deze is geïmplementeerd. Met deze functiereeks Onderzoek is er een opvolgende functiereeks ontwikkeld die aansluit op de functiereeks lector (salarisschalen 14 t/m 16). Hiermee is het volledige functiehuis onderzoek nu geactualiseerd en toekomstbestendig. Deze implementatie betrof een administratieve wijziging voor medewerkers die reeks werkzaam waren in een onderzoeksfunctie.

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 College van Bestuur van De Haagse Hogeschool heeft in 2022 het Gender Equality Plan (GEP) vastgesteld. Dit plan is openbaar beschikbaar via de website van De Haagse Hogeschool. In het GEP is expliciet aandacht besteed aan diversiteit en inclusie binnen onderzoek, waarbij de lector Inclusive Education actief heeft bijgedragen aan de totstandkoming van het plan. Deze inzet sluit aan bij het instellingsplan, waarin 'Een inclusieve community' is benoemd als één van de vier strategische thema's. De Haagse Hogeschool zet zich hiermee nadrukkelijk in voor het bevorderen van een inclusief leer- en werkklimaat voor zowel studenten als medewerkers.

Binnen De Haagse Hogeschool is daarnaast een intern D&I-netwerk actief, bestaande uit vertegenwoordigers van personeel, onderwijs en onderzoek. In dit netwerk worden periodiek uiteenlopende thema's besproken, waaronder inclusief werven en selecteren, en wordt structureel feedback opgehaald vanuit verschillende onderdelen van de organisatie.

In 2025 heeft De Haagse Hogeschool deelgenomen aan de Culturele Barometer Diversiteit van het CBS. Deze barometer biedt organisaties inzicht in de samenstelling van hun personeelsbestand en maakt het mogelijk om diversiteit te duiden in relatie tot bredere maatschappelijke ontwikkelingen, met inachtneming van privacy en anonimiteit. De resultaten zijn intern gedeeld via een organisatie breed bericht. In deze communicatie zijn faculteiten, kenniscentra en diensten opnieuw aangemoedigd om, in lijn met de institutionele ambitie, te werken aan een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van zowel de studentenpopulatie als de samenleving. Tot slot heeft het Inclusion Office alle activiteiten in de jaarplannen van de CoE's van advies voorzien. Daarbij zijn ook gerichte aanbevelingen gedaan op het gebied van werving en selectie, met als doel inclusieve ambities concreter te verankeren in beleid en praktijk.

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)?

In 2025 hebben we de interne leergang co-creëren, ontwerpen en financieren van praktijk gericht onderzoek gegeven. Daarnaast zijn we actief in de landelijke leergang Bouwstenen voor Onderzoek en hebben we daarvoor een 2-daagse verzorgd. Maandelijks worden informatiesessies georganiseerd over subsidieregelingen, waaronder de RAAK-regeling en Impact.

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 zet diverse stappen om Open Science te stimuleren en toegankelijker te maken. Een kernactiviteit is het ondersteunen van Open Access-publicaties, bijvoorbeeld door hulp bij het regelen van auteursrechten en het verspreiden van publicaties via platforms als de HBO Kennisbank en Publinova.

Tussen 2021 en 2025 hebben onderzoekers 29 publicaties in Elsevier bronnen gepubliceerd via de zgn. Read & Publish licentie.

Daarnaast spoort de hogeschool aan om onderzoeksdata, code en software openbaar te maken. Dit wordt gefaciliteerd via ondersteuning door datastewards, die onder meer advies geven over Research Data Management (RDM). De oorspronkelijke pilot voor het archiveren van data bij DANS Datastations, gefinancierd door NWO (indirect) en SURF (direct) is omgezet naar een standaarddienstverlening met een efficiënt deponeringsproces. In de periode van 2021 en 2025 zijn 14 onderzoeksdatasets van de Haagse Hogeschool toegevoegd in DANS Datastations, deels met hulp van een datasteward en deels zelfstandig door onderzoekers.

Om draagvlak te vergroten, biedt de hogeschool workshops en trainingen over Open Science-onderwerpen. De bibliotheek coördineert dit met advies rond Open Access, FAIR-data en meer. Ook zijn er e-learnings beschikbaar over Open Access, RDM en FAIR-principes voor het delen van data.

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).

Nee. De Haagse Hogeschool heeft geen dedicated onderzoeksinformatiesysteem; SharePoint wordt gebruikt om output zoals publicaties en lesmateriaal te registreren. We kijken mee naar de MORIS-ontwikkelingen vanuit SURF.

d) **Aanwezigheid datamanagementsystemen.** Geef aan of uw instelling een datamanagementsysteem heeft (ja/ nee).

Ja. De hogeschool gebruikt Research Drive voor veilige dataopslag tijdens projecten. De RDM-infrastructuur voldoet aan de Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en subsidie-eisen. Research datastewards

bij de bibliotheek helpen bij RDM-plannen, Research Drive-gebruik en data-archivering in repositories.

- 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 (CoE Council), op dit moment bestaande uit twee leden (in principe drie leden). Deze raad heeft een formele rol in het beoordelen en vaststellen van de jaarplannen van alle CoE's. In de gesprekken met de Leading Lectoren en managers per CoE over de jaarplannen, geeft de CoE Council haar speerpunten mee en kijkt zij kritisch mee met hoe de CoE's hier invulling aan geven. Ook heeft de CoE Council een adviserende rol in de aanstelling van nieuwe Leading Lectoren per CoE. 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.

2.4.2 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 *bijvoorbeeld* 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);
- ontplooiën van onderzoeksactiviteiten, inclusief consortiumvorming en doorwerking etc.

B. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Onder dit bestedingsdoel kunnen bijvoorbeeld de extra middelen *bijvoorbeeld* 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 *bijvoorbeeld* 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	Inkomsten die in dit verslagjaar zijn besteed aan onderzoek 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	Inkomsten voor onderzoek die in dit verslagjaar 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	Inkomsten voor onderzoek die in dit verslagjaar 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	Inkomsten voor onderzoek die in dit verslagjaar 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	<ul style="list-style-type: none"> 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, PD, post doc of promovendus.



Bijlage 8 Verkiezingen medezeggenschap 2025

Feiten Verkiezingen	2025		2024	
	Student	Personeel	Student	Personeel
Aantal vacante zetels medezeggenschapsraden	110	120	94	94
Aantal kandidaten	157	124	171	86
Aantal kiesdistricten	56	64	57	64
Aantal districten met vacante zetels	51	57	48	49
Aantal districten met verkiezingen	17	16	21	11
Aantal districten met geen verkiezingen	39	48	36	53

Stemcijfers	Totaal		2025		2024	
	2025	2024	Student	Personeel	Student	Personeel
Aantal stemoproepen	39.643	35.444	36.213	3.430	33.299	2.145
Aantal uitgebrachte stemmen	3.492	3.005	1.686	1.806	2.045	960
Opkomstpercentage	8,8%	8,5%	4,7%	52,7%	6,1%	44,8%

Faculteit BFM								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	2	1	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	5	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Accountancy	3	3	1	3	2	1	1	2
Commerciële Economie + Ad Online Marketing	3	3	0	3	3	3	0	0
Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	2	2	3	2	0	1
International Business	4	4	2	3	4	4	0	0
Ondernemerschap & Retail Management + Ad E-Commerce	3	3	1	2	3	3	0	0
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	2	1	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	4	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bestuurskunde / Overheidsmanagement								
Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	2	2	2	2	2	0	0	2
English Stream: IPPL	1	1	0	1	1	1	0	0
HBO-Rechten:								
HBO-Rechten	2	2	1	1	2	2	0	0
English Stream: Law	2	2	1	1	2	2	0	0
Integrale Veiligheidskunde								
Integrale Veiligheidskunde	2	2	2	2	1	0	1	2
English Stream: SSMS	2	2	0	2	2	0	0	2

Faculteit GVS								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	1	1	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	0	5	6	1	0
Opleidingscommissies:								
Huidtherapie	3	3	3	2	2	2	1	1
Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding								
HALO	2	2	1	1	2	2	0	0
PABO/HALO variant	1	1	1	0	1	1	0	0
Mens en Techniek	3	3	3	3	1	2	2	1
Opleiding tot Verpleegkunde	3	3	3	1	3	3	0	0
Sportkunde								
Sportkunde	2	2	2	2	0	2	2	0
English Stream: ISPM	2	2	1	2	2	2	0	0
Voeding en Diëtetiek	3	3	2	3	1	1	2	2

Faculteit ITD								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	0	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	4	2	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Applied Data Science & Artificial Intelligence	3	3	1	3	3	1	0	2
Communication and Multimedia Design	3	3	1	0	3	3	0	0
HBO-ICT	4	4	4	4	2	1	2	3
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		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	6	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bedrijfskunde	3	3	2	3	1	2	2	1
Communicatie	3	3	0	2	3	3	0	0
European Studies	4	4	4	2	4	4	0	0
Facility Management + Ad Facility	3	3	1	3	3	2	0	1
Management								
Human Resource Management	3	3	3	1	0	2	3	1
Master Organisatiecoaching*	2	2					2	1
Master International Communication Management*	2	2					2	2
Master Integrale Bedrijfsvoering*	2	2					2	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		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	2	5	5	5	1	1
Opleidingscommissies:								
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs								
PABO	2	2	1	1	2	2	0	0
PABO/HALO variant	1	1	1	0	1	1	0	0
Pedagogiek	3	3	3	2	3	3	0	0
Social Work + Ad Social Work	4	4	4	4	3	2	1	2

Faculteit TIS								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	4	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bouwkunde								
Process and Food Technology	3	3	0	0	3	3	0	0
Civiele Techniek	3	3	2	1	1	2	2	1
Elektrotechniek	3	3	1	1	3	2	0	1
Industrieel Product Ontwerpen								
Industrieel Product Ontwerpen	2	2	2	2	0	1	2	1
English Stream: IDE	1	1	1	1	0	1	1	0
Mechatronica	3	3	3	3	1	3	2	0
Ruimtelijke Ontwikkeling	3	3	3	1	3	2	0	1
Technische Bedrijfskunde	3	3	3	1	2	2	1	1
Technische Natuurkunde	3	3	2	2	1	3	2	0
Toegepaste Wiskunde	3	3	3	2	2	3	1	0
Werktuigbouwkunde	3	3	3	2	1	2	2	1
Master Next Level Engineering*	2	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	Personeel	Personeel
Hogeschoolraad	3	2	3	0

Dienstenraad				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel	Personeel	Personeel	Personeel
Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C)	1	0	1	0
Dienst Bestuurszaken (BZ)	1	0	1	0
Dienst Facilitaire Zaken & IT (FZ&IT)	2	1	2	0
Dienst Human Resource Management (HRM)	1	1	1	0
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (OK&C)	2	2	2	0

Kenniscentraalraad				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel	Personeel	Personeel	Personeel
Kenniscentraalraad	3	2	3	0

Bijlage 9 Beroep en Bezwaar

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) heeft in het kalenderjaar 2025 607 beroepschriften ontvangen.

De Geschillenadviescommissie (GAC) ontving in het verslagjaar 89 bezwaarschriften.

Vorig kalenderjaar (2024) zijn er respectievelijk 649 en 49 beroep- en bezwaarschriften ontvangen.

College van Beroep voor de Examens (CBE)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep aan:

• BSA	171
• Tentamens	79
• Cijfers	184
• Stage afstuderen	62
• Maatregel	78
• Minoren	26
• Overig	7
• Commissie Toelating	0

Van de 607 ingediende beroepschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard, beroep niet tijdig aangevuld	93
• Student berust in besluit	32
• Ingetrokken door de student	133
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	246
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	36
• Beroep alsnog geschikt na zitting	2
• Beroep ongegrond verklaard	43
• Beroep gegrond verklaard	15
• Beroep niet ontvankelijk na zitting	4

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog 20 beroepschriften in behandeling.

Geschillenadviescommissie (GAC)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten bezwaar aan:

• Collegegeld	15
• Commissie FOS	0
• Erasmusbeurs	19
• Inschrijving opleiding	32
• Momi	14
• Ordemaatregel	1
• Uitschrijving	0
• Stage	1
• Commissie Toelating	7
• Overig	0

Van de 89 ingediende bezwaarschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard, bezwaar niet tijdig aangevuld	14
• Student berust in besluit	4
• Ingetrokken door de student	7
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	26
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	16
• Bezwaar alsnog geschikt na zitting	1
• Bezwaar ongegrond verklaard	13
• Bezwaar gegrond verklaard	4
• Bezwaar niet ontvankelijk door GAC	0

Het College van Bestuur heeft alle door de Geschillenadviescommissie uitgebrachte adviezen overgenomen. In twee zaken heeft het College van Bestuur, naast het overnemen van het advies, besloten om vanwege bijzondere omstandigheden geheel onverplicht en uit coulance een tegemoetkoming in de studiekosten aan de betreffende studenten toe te kennen.

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog vier bezwaarschriften in behandeling.

Raad van State

Bij het opstellen van het jaarverslag 2024 waren er nog vier beroepen in behandeling bij de Raad van State (RvS). De RvS heeft in 2025 drie beroepen ongegrond en één beroep niet ontvankelijk verklaard.

In 2025 zijn twee studenten in beroep gegaan bij de RvS. Deze beroepen zijn beide ongegrond verklaard.

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

De klachten van studenten worden door of namens de faculteitsdirecteur van de opleiding waaraan een student studeert, behandeld. Als een klacht gericht is tegen een faculteitsdirecteur, dan behandelt het College van Bestuur de klacht. De procedure voor de behandeling van klachten is in het studentenstatuut vastgelegd.

Studenten dienden in het verslagjaar 98 klachten in (in 2024 waren er 74 klachten ingediend). De klachten betroffen onder andere afstuderen en begeleiding, cijferinvoer, docent / examencommissie, tentamens en vertraging met afstuderen. Er zijn 65 zaken ingediend waarbij er een vaststellingsovereenkomst (vso) is afgesloten. Dit betrof met name situaties waarin cijfers te laat waren ingevoerd, waardoor studenten zich pas op een later moment konden uitschrijven of afstuderen. Een aantal studenten heeft geen klacht ingediend via het Loket Rechtsbescherming, maar de opleiding rechtstreeks aansprakelijk gesteld voor het te laat invoeren van cijfers. Indien de schadeclaim terecht was, is een vso afgesloten. Deze vso's zijn niet meegenomen in dit jaarverslag.

Van de 98 klachten werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard	14
• Alsnog geschikt met vaststellingsovereenkomst	16
• Alsnog geschikt met de student	1
• Ingetrokken door de student	12
• Gegrond verklaard	23
• Deels gegrond verklaard	12
• Ongegrond verklaard	14

Bij het opstellen van dit jaarverslag zijn er nog zes klachten in behandeling.

Bijlage 10 Nevenfuncties leden CvB

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann – Voorzitter CvB

- Bestuurslid Economic Board The Hague
- Bestuurslid Programmabestuur Health Campus Den Haag
- Bestuurslid dCypher (tot september 2025)
- Lid Economic Board Zuid-Holland
- Vicevoorzitter Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs, Vereniging Hogescholen
- Voorzitter Raad van Toezicht Medical Delta
- Lid Zuid-Hollandse Impact Alliantie (tot september 2025 rol van voorzitter)
- Lid Commissie Goed Bestuur, Vereniging Hogescholen
- Bestuurslid Universities of Applied Sciences Netherlands (UAS NL)
- Lid bestuurscommissie Onderzoek, Vereniging Hogescholen – vanaf september 2025
- Bestuurslid Stichting Draper Richards Kaplan Foundation
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland (NOB)

Drs. A. (Arend) Hardorff – lid CvB

- Lid Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen
- Voorzitter bestuurlijk overleg IT Verband Zuid-Holland
- Lid Economic Board Zoetermeer
- Lid Onderwijsregioberaad Haaglanden
- Voorzitter Bestuurlijk Overleg MBO, HBO, Universiteiten Den Haag
- Lid Bestuurlijk Overleg Educatieve Alliantie Zuid-Holland
- Voorzitter Bestuursraad Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden
- Voorzitter Raad van Toezicht Het PON/Telos Brabant
- Lid (kern)adviescommissie Brabant C Fonds van de provincie Noord-Brabant

(Hans) Nederlof RC – lid CvB

- Bestuurslid Studielink, namens Vereniging Hogescholen
- Lid adviescommissie Bekostiging en Digitalisering, Vereniging Hogescholen
- Lid Informatiekamer OCW, namens Vereniging Hogescholen
- Focusgroep Integrale Veiligheid, Vereniging Hogescholen
- Lid nationale Stuurgroep Npuls, namens Vereniging Hogescholen
- Lid bestuurlijke regiegroep All, namens Vereniging Hogescholen
- Lid adviesraad DUWO

Bijlage 11 HRM

Bij het behalen van de doelen van onze ambitie spelen onze medewerkers een belangrijke rol. Zij zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Om de medewerkers hierin te ondersteunen, bieden we een breed scala aan scholingsmogelijkheden met aandacht voor onder andere docentprofessionalisering en het versterken van onderzoeksvaardigheden.

Training	Opmerkingen
Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) Eind 2025 heeft 84 procent (stijging van 3 procent) van de docenten met een vaste aanstelling een BDB-kwalificatie. Echter het aantal docenten met een BDB-kwalificatie is gedaald van 985 naar 976.	Nieuwe opzet (duur 9 maanden)
Basis Kwalificatie Examinering (BKE) Eind 2025 heeft 87 procent (stijging van 3 procent) van de docenten met een vaste aanstelling een BDB-kwalificatie. Echter het aantal docenten met een BKE-kwalificatie is gedaald van 1024 naar 1010.	Verplicht voor examencommissies
Senior Kwalificatie Examinering (SKE)	Verplicht voor leden examencommissie
Senior Didactische Bekwaamheid (SDB)	Tweetalig, 1x per jaar
Criterium Gericht Interviewen (open inschrijving)	Plus veel teamtrainingen
Haags Innovatie Netwerk (HINT)	Tweetalig, 1x per jaar
Didactische training voor onderzoekers	Nieuwe training, start voorjaar 2026
Bouwstenen voor praktijkgericht onderzoek	Landelijke leergang
Leergang co-creëren, ontwerpen en financieren van praktijkgericht onderzoek	
Introductiebijeenkomst nieuwe medewerkers	
Startup voor docenten	

*De focus van HCTL is aan het verschuiven van individueel aanbod/open inschrijving naar teamtrainingen. In de 2e helft van 2025 heeft HCTL 20 teamtrainingen verzorgd (meestal een dagdeel). Hiermee hebben we ca. 300 collega's bereikt.

Bijlage 12 Gebruikte afkortingen

Akorting	Betekenis	Akorting	Betekenis
AC	Audit Commissie	mbo	middelbaar beroepsonderwijs
AD	associate degree	MD	Management Development
AI	Artificial Intelligence	M&O	Management & Organisatie (faculteit)
(G)AI	(Generatieve) Artificial Intelligence	MT	Management Team
AOV	Arbeidsongeschiktheidsverzekering	NPO	Nationaal Programma Onderwijs
AOW	Algemene Ouderdomswet	NSE	Nationale Studenten Enquête
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
BA	Bacheloropleiding	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
B&C	Bedrijfsvoering & Control (dienst)	OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid	OC	Opleidingscommissie
BFM	Business, Finance & Marketing (faculteit)	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
BHV	bedrijfshulpverlener	OER	Onderwijs- en examenregeling
BIP	Erasmus Blended Intensive Programs	OJP	onderwijsjaarplan
BKE	Basis Kwalificatie Examinering	OK&C	Onderwijs, Kennis & Communicatie (dienst)
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek	OLP	Onderwijsleerplan
BRV	Bestuur, Recht & Veiligheid (faculteit)	OP	onderwijzend personeel
(n)BSA	(negatief) Bindend Studie Advies	OV	Openbaar Vervoer
BZ	Bestuurszaken (dienst)	P&C-	cyclus planning- en controlcyclus
cao	collectieve arbeidsovereenkomst	PD	Professional doctorate
CarE	Caribbean Empowerment Network	PDCA	Plan Do Check Act
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs	PGO	Praktijkgericht Onderzoek
CGI	Criterion Gericht Interviews	PhD	Doctor of Philosophy
CISO	Chief Information Security Officer	PIL	personeel in loondienst
CMT	Crisis Management Team	PNIL	personeel niet in loondienst
COIL	Collaborative Online International Learning	R6	de zes grote Randstad hogescholen
CoE	Centre of Expertise	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	SLP	Semicon Learning Point
DI	Duurzame Inzetbaarheid	SOM	Studeren Op Maat
DMP	datamanagement plan	SPOC	Single Point of Contact
DPIA	Data Protection Impact Assessment	SVM	Studievoorschotmiddelen
DT	Deeltijdopleiding	SWE	Sociaal Werk & Educatie (faculteit)
DU	Duale opleiding	THPC	The Hague Pathway College
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs	TIS	Technologie, Innovatie en & Samenleving (faculteit)
EAC	Ethische Adviescommissie	TNO	Toets Nieuwe Opleiding
EAIE	European Association of International Education	UASNL	Universities of Applied Sciences NetherlandsVH Vereniging Hogescholen
EDST	Educational Design Support Team	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
ESD	Education for Sustainable Development	WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten
FG	Functionaris Gegevensbescherming	WIB	Wet internationalisering in balans
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten	WNT	Wet Normering Topinkomens
fte	fulltime eenheden	WW	Werkloosheidswet
FZ&IT	Facilitaire Zaken & IT (dienst)	ZHIA	Zuid-Hollandse Impact Alliantie
GO	Georganiseerd Overleg	ZW	Ziekwet
GSC	Global Strategy & Community Hub	Faculteit BFM	Business, Finance & Marketing
GVS	Gezondheid, Voeding & Sport (faculteit)	Faculteit BRV	Bestuur, Recht & Veiligheid
hbo	hoger beroepsonderwijs	Faculteit GVS	Gezondheid, Voeding & Sport
HAAI	Hague Applied AI Campus	Faculteit ITD	IT & Design
HCTL	The Hague Centre of Teaching and Learning	Faculteit M&O	Management & Organisatie
HR	Hogeschoolraad	Faculteit SWE	Sociaal Werk & Educatie
HRM	Human Resource Management (Dienst)	Faculteit TIS	Technologie, Innovatie en & Samenleving
IO	International Office	Dienst B&C	Bedrijfsvoering & Control
ISO	Information Security Officer	Dienst BZ	Bestuurszaken
ITD	IT & Design (faculteit)	Dienst FZ&IT	Facilitaire Zaken & IT
KPI's	kritische prestatie indicatoren	Dienst HRM	Human Resource Management
LLO	Leven Lang Ontwikkelen	Dienst OK&C	Onderwijs, Kennis & Communicatie
LOB-cv	Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB) cv (curriculum vitae)		
M&AV	Meld & Adviespunt Veiligheid		
Ma	Masteropleiding		

Colofon

Jaarstukken 2025 is een uitgave van De Haagse Hogeschool. Het jaarverslag en de jaarrekening van De Haagse Hogeschool zijn opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is.

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

juni 2026

