

Happy staff – happy students
Jaarverslag Hogeschoolraad 2025



Hogeschoolraad 2025/2026



Inhoudsopgave

1.	<i>Inleiding</i>	3
2.	<i>Hogeschoolraad 2025</i>	3
2.1.	Samenstelling	3
2.2.	Ambities & koers	4
3.	<i>Bereikte impact & uitdagingen</i>	5
3.1.	HHs algemeen	5
3.2.	Onderwijs, onderzoek & studentzaken	6
3.3.	Bedrijfsvoering	6
4.	<i>Werkprocessen en samenwerking</i>	7
4.1.	Besluitvormingscyclus	7
4.3.	Samenwerking en verbinding met de decentrale medezeggenschap, CvB en RvT	8
5.	<i>Verkiezingen medezeggenschap 2025</i>	8
5.1.	Algemene beschouwing	9
5.2.	Facts & Figures	9
6.	<i>Versterking kwaliteit medezeggenschap: facilitering en ondersteuning</i>	10
6.1.	Professionalisering	10
6.2.	Begroting medezeggenschap	10
7.	<i>Bijlagen</i>	11
	<i>Bijlage 1. Samenstelling Hogeschoolraad 2025</i>	1
	<i>Bijlage 2. Besluiten en adviezen 2025</i>	3
	<i>Bijlage 3. Reflectieverslagen Kwaliteitsafspraken/SVM</i>	4
	<i>Reflectie van de Hogeschoolraad op proces en invulling Studievoorschotmiddelen 2024</i>	4
	<i>Reflectieverslag Hogeschoolraad - Besteding Kwaliteitsafspraken 2019-2024 De Haagse Hogeschool</i>	5



Voorwoord van de voorzitter

Met trots presenteer ik het Jaarverslag 2025 van de Hogeschoolraad van De Haagse Hogeschool. Een jaar waarin wij met toewijding, scherpheid en betrokkenheid hebben gewerkt aan onze gezamenlijke ambitie: een hogeschool waar medewerkers en studenten zich gehoord, gewaardeerd en gesteund voelen. Want 'happy staff – happy students' is juist in deze tijd van groot belang: een tijd waarin bezuinigingen het onderwijslandschap raken en waarin wij sterk worden beïnvloed door wereldwijde ontwikkelingen.

2025 was een jaar van verdieping en doorontwikkeling. We investeerden veel tijd en energie in de herziening van het medezeggenschapsreglement en in het verder professionaliseren van onze werkwijze. De samenwerking met het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de decentrale medezeggenschap kreeg steeds meer het karakter van open dialoog, eerdere betrokkenheid, met ruimte voor verschil van inzicht.

Inhoudelijk stonden belangrijke thema's centraal, zoals werkdruk, sociale veiligheid, studentenwelzijn en de impact van artificiële intelligentie op onderwijs en organisatie. Op deze onderwerpen heeft de Hogeschoolraad niet alleen formeel geadviseerd of ingestemd, maar ook actief het gesprek gezocht binnen de organisatie. Juist in die combinatie van formele rol en informele verbinding ligt onze kracht.

We zagen ook mooie resultaten. De verkiezingen kenden een hogere opkomst dan het jaar ervoor, commissies werkten steeds intensiever samen en via aanvullende informatiesessies en professionele ontwikkeling is de kwaliteit van onze besluitvorming verder versterkt. Tegelijkertijd waren er dossiers die om extra zorgvuldigheid vroegen, waarbij draagvlak, transparantie en tempo met elkaar moesten worden verbonden. Denk bijvoorbeeld aan de grote reorganisaties waar de Hogeschoolraad een oordeel over moest geven. Dat vraagt om luisteren, om reflectie en soms om het stellen van kritische vragen.

Persoonlijk kijk ik met waardering terug op de betrokkenheid van alle leden van de Hogeschoolraad, de inzet van de griffie en de constructieve samenwerking met het College van Bestuur. Medezeggenschap is mensenwerk. Het vraagt tijd, vertrouwen en de bereidheid om samen te zoeken naar het beste besluit voor de hogeschool als geheel. Met vertrouwen kijken wij vooruit naar de verdere uitvoering van onze ambities in 2026.

Akram Achahboun

Voorzitter Hogeschoolraad september – december 2025



1. Inleiding

Voor je ligt het jaarverslag van de Hogeschoolraad van De Haagse Hogeschool 2025. De Hogeschoolraad voldoet hiermee aan haar wettelijke verplichting om jaarlijks schriftelijk verslag te doen van haar werkzaamheden, maar wil met dit document ook bijdragen aan het informeren van alle betrokkenen. Dit jaarverslag betreft het kalenderjaar 2025 en overlapt twee studiejaar en dus ook twee zittingsjaren van de Hogeschoolraad, waarvan de samenstelling per 1 september 2025 wijzigde.

Eind 2024 stonden bij de Hogeschoolraad de thema's studentsucces en inclusiviteit centraal en die koers werd in het voorjaar van 2025 voortgezet. Na de zomervakantie startte de Hogeschoolraad met veel nieuwe leden en in het [jaarplan 2025-2026](#) werd aangekondigd dat adviezen en besluiten vooral zouden worden geformuleerd vanuit het perspectief dat studentsucces alleen mogelijk is als de medewerkers goed worden meegenomen in nieuwe ontwikkelingen, geloven in de onderwijsvisie en goed worden gefaciliteerd.

In dit verslag zijn feiten en cijfers opgenomen, maar ook een globaal beeld van de belangrijkste inhoudelijke thema's, successen en uitdagingen die zijn ervaren. Van strategische beleidskeuzes tot praktische verbeteringen, de raad heeft haar uiterste best gedaan om de stem van studenten en collega's krachtig te laten klinken. Die zorgvuldigheid betekende soms dat in eerste instantie niet werd meebewogen met



voorgenomen besluiten van het college van bestuur maar pas na aanpassingen of toezegging daartoe bij de realisatie van beleid. Uiteindelijk blijkt die brede beschouwing altijd bij te dragen aan de kwaliteit van de besluitvorming.

Leden Hogeschoolraad januari - augustus 2025.

2. Hogeschoolraad 2025

Omdat de zittingstermijnen het studiejaar volgen en niet het kalenderjaar, wijzigt jaarlijks per 1 september de samenstelling van de Hogeschoolraad.

2.1. Samenstelling

Per 1 januari 2025 bestond de raad uit 18 leden. Een van de studentleden stopte per 1 maart 2025 vanwege het afronden van haar afstudeerstage, wat niet gecombineerd kon worden met de werkzaamheden van de Hogeschoolraad. Deze vrijgekomen zetel werd door de eerstvolgende kandidaat op de reservelijst ingenomen. Met ingang van april nam de raad ook afscheid van een van de personeelsleden.



Deze vrijgekomen zetel kon niet opgevuld worden vanwege het ontbreken van een reservelijst. Vanaf 1 september 2025 veranderde de samenstelling na de medezeggenschapsverkiezingen in juni dat jaar waarna de raad volledig bezet was met 20 leden. Na de installatievergadering op 1 september 2025 startten 15 leden nieuwe leden en vijf leden met het tweede jaar van hun zittingstermijn. **Diederik Brink** was tot 1 september de voorzitter van de Hogeschoolraad en **Tjitske Irausquin-Land** de vice-voorzitter personeel. De positie van vicevoorzitter studenten werd aanvankelijk ingevuld door **Colin Feiter**, vanaf 1 februari opgevolgd door **Jermano van Engelen**. Na de zomer werd door de nieuwe raad ook een geheel nieuw dagelijks bestuur gekozen met **Akram Achahboun** als voorzitter, **Ellen van den Berg** als vice-voorzitter personeel en **Arcana Balsingh** als vice-voorzitter studenten. De installatievergadering en verkiezingen van de voorzitters werd ook dit jaar geleid door de griffier, Gofrie van Lieshout, onder toezicht van de voorzitter van de Kiescommissie, Esterella de Roo.

[Bijlage 1](#) geeft de complete samenstelling van de HR weer in 2025, van zowel voor 1 september 2025 als daarna.

2.2. Ambities & koers

De wijziging in samenstelling van de Hogeschoolraad na de zomer bracht ook nieuwe ambities met zich mee. Al en studentparticipatie kregen prioriteit. Op grote dossiers zoals werkdrukbeleid, sociale veiligheid en studentsucces werd de ingezette koers van de voorgangers voortgezet.

Met name in het voorjaar van 2025 werd door de Hogeschoolraad bij het College van Bestuur aangedrongen op meer inhoudelijke dialogen met studenten en medewerkers uit de hele organisatie, om te komen tot gedragen beleid en besluitvorming. Zeker bij impactvolle organisatorische veranderingen. Sindsdien worden merkbaar vaker sessies en bezoeken georganiseerd om naar direct betrokkenen te luisteren en hen te informeren. Een voorbeeld daarvan zijn de rondetafelgesprekken over studentsucces, in het verlengde van het voorgenomen besluit om de BSA te vervangen door een andere regeling. In het najaar zijn leden zelf regelmatig in de gelegenheid gesteld aan te sluiten bij bijeenkomsten waar strategische onderwerpen op de agenda staan.

De Hogeschoolraad maakte regelmatig gebruik van het initiatiefrecht door voorstellen in te brengen die een verbetering of aanvulling betekenen op bestaand beleid en werden overgenomen door het CvB. Voorbeelden hiervan zijn de notitie Peace van een studentlid en de werkgroep Al van de Hogeschoolraad.

In december 2025 publiceerde de Hogeschoolraad haar Jaarplan 2025-2026 met de titel '[Happy Staff - Happy Students](#)' met daarin de ambities en prioriteiten. Het CvB heeft een bijlage aangeleverd met de te verwachte aanvragen voor advies en instemming als leidraad voor de agendering en planning.



3. Bereikte impact & uitdagingen

3.1. HHs algemeen

Medezeggenschapsreglement - In 2025 is opnieuw veel tijd en energie besteed aan de herziening van het Medezeggenschapsreglement. Dit traject was al opgestart in 2024 en in 2025 werd besloten een externe juridisch professional in de arm te nemen om te komen tot een nieuw reglement. Ondanks het bereiken van een '80% versie' voor de zomer kwam het niet tot besluitvorming en werd in het najaar de draad weer opgepakt. Voortbordurend op de eerder bereikte consensus over een aantal bepalingen werden in het najaar de gesprekken door de Hogeschoolraad en het CvB voortgezet. Bij de afsluiting van het jaar werd intern gewerkt aan een nieuwe conceptversie ter besluitvorming in 2026.

Monitoring Kaderbrief 2025 - Voordat de Hogeschoolraad in 2024 instemde met de Kaderbrief 2025 zijn hier aanvullende afspraken op gemaakt die in het 'Addendum Kaderbrief 2025' zijn opgenomen. Deze bepalingen hadden onder andere betrekking op de uitwerkingen van meer doelmatige processen (zogenoemde DOP-lijnen) en de balans tussen ambities van De Haagse. Gedurende het hele jaar zijn tijdens beide commissievergaderingen en het overleg tussen het CvB en dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad alle afspraken behandeld.

Artificial intelligence (AI) - Eind 2025 heeft de Hogeschoolraad de werkgroep AI opgezet. Doel is om vanuit de Medezeggenschap mede richting te geven aan de ontwikkeling en integrale inzet van AI binnen De Haagse Hogeschool vanuit de focus op drie thema's, namelijk:

- **Innovatie & menselijke maat** - balans tussen tempo van technologische ontwikkelingen en zorg voor studenten en medewerkers.
- **AI-geletterdheid & professionalisering** - wat moeten studenten en medewerkers minimaal weten en kunnen?
- **Impact op onderwijs & organisatie** - wat betekent AI voor opleidingen, werkelden, toetsing, ondersteuning en de onderwijsvisie?

In het voorjaar van 2026 zal de werkgroep dit verder uitwerken en hier invulling aan geven in samenspraak met de achterban en zeggenschap.

Sociale Veiligheid - Ook in 2025 was sociale veiligheid een actueel onderwerp en de Hogeschoolraad bleef hier scherpe vragen over stellen wanneer dit, of een gerelateerd onderwerp op de agenda stond bij het CvB, de diensten, faculteiten of het overleg met de bonden. Naar aanleiding van het periodieke bezoek van de arbeidsinspectie in februari 2025 is een inventarisatie gestart van mogelijke risicofactoren die kunnen leiden tot intern ongewenst gedrag. De Hogeschoolraad volgt dit proces dat in 2026 zal worden afgerond op de voet.

Merkmanifest - De Hogeschoolraad was betrokken bij de totstandkoming van de nieuwe corporate positionering van De Haagse. Samen met de deelraden gaven leden kritische feedback op concepten die gedurende het jaar voorbijkwamen wat regelmatig aanleiding was voor aanpassingen en nieuwe gesprekken over de *Why, How & What* van het manifest, dat uitgerold zal worden in het voorjaar van 2027.



3.2. Onderwijs, onderzoek & studentzaken

In de bijlagen is een totaaloverzicht van alle besluiten en adviezen in 2025 opgenomen. Hieronder een greep uit de onderwerpen die betrekking hebben op Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken:

Realisering Onderwijsvisie - Gedurende het hele jaar liep de realisering van de onderwijsvisie als een rode draad door de gesprekken die docenten en studenten voerden met het CvB, de collega's van de diensten en de RvT. De vernieuwingen en ambities worden omarmd, echter de zorgen over werkdruk en risico's op kansengelijkheid werden door de Hogeschoolraad met regelmaat naar voren gebracht.

Model OER/Persoonlijk Leerpadvies met ingangseisen (PLAMI) - Nadat de HR zich in een eerder voorstel om de BSA te vervangen door DSA (Dringend Studie Advies) niet kon vinden omdat er onvoldoende draagvlak in de organisatie voor deze aanpassing was, werd in 2025 uitgebreid de dialoog opgestart om te komen tot een gedragen advies voor studentsucces. Meerdere uitwerkingen passeerden de vergadertafel om uiteindelijk uit te komen op het Persoonlijk Leerpadvies met ingangseisen. Ook hierop kwam in eerste instantie geen positieve reactie van de HR. Pas na de zomervakantie met een tweede aanbieding kon de Hogeschoolraad instemmen. Dit beleid werd daarmee onderdeel van model OER waar de Hogeschoolraad in december mee instemde.

Onderzoek & Onderwijs - Samen met het CvB en de Kenniscentraraad verkende ook de Hogeschoolraad in 2025 op welke wijze onderzoek en onderwijs elkaar verder kunnen versterken. Aan de hand van de in 2024 opgestelde Kennisagenda werd onder meer gediscussieerd over de beëindiging of het opstarten van lectoraten, de functiereeks onderzoek en de wijze waarop onderzoek verder verankerd kan worden in De Haagse als kennisinstelling.

Functioneren OC's - op initiatief van de griffie is onderzoek gedaan naar het functioneren van de opleidingscommissies. De Hogeschoolraad was hier nauw bij betrokken en heeft te kennen gegeven proactief werk te willen maken van de adviezen en analyses. De uitwerking hiervan staat gepland voor 2026.

3.3. Bedrijfsvoering

In de bijlagen is een totaaloverzicht van alle besluiten en adviezen in 2025 opgenomen. Hieronder een greep uit de onderwerpen die betrekking hebben op Bedrijfsvoering:

Reorganisatie Centrale Toetsorganisatie - De Hogeschoolraad heeft uitgebreid stil gestaan bij de gevolgen voor medewerkers (positionering) en studenten (SOM-voorzieningen) van dit voorgenomen besluit dat ter instemming in juni 2025 werd voorgelegd. De intentie van de centralisering kon op bijval rekenen, maar over de uitwerking bleek bij met name de achterban nog te veel zorgen en zelfs weerstand aanwezig. De Hogeschoolraad stemde in eerste instantie dan ook niet in. Met een tweede aanbieding na de zomervakantie, nadat het CvB had aangegeven welke stappen zijn genomen om de aandachtspunten van de HR mee te nemen in het proces van de reorganisatie, heeft de Hogeschoolraad uiteindelijk ingestemd.

Reorganisatie dienst OK&C - De Hogeschoolraad erkende het nut en de noodzaak van een herstructurering binnen OKC, maar wilde ook aandacht voor de bezwaren en signalen vanuit de organisatie die betrekking hadden op onder andere bepaalde terminologie die als discriminerend



werd ervaren, de wijze waarop het leiderschap wordt ingevuld, transparante communicatie, bezwaarprocedures en de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap bij het doorvoeren van de reorganisatie. Het CvB deed hier toezeggingen over die schriftelijk werden bevestigd waarna de HR instemde met de reorganisatie.

Kaderbrief 2026 - De Kaderbrief 2026 was een helder en goed leesbaar document. Inhoudelijk naar mening van de HR op een aantal punten wel erg ambitieus. CvB en adviseurs namen ruim de tijd voor het toelichten van vragen en het document werd voor de zomervakantie vastgesteld.

Werkdrukbeleid - het thema werkdrukbeleid kwam bij meerdere dossiers ter sprake en werd door de HR ook in 2025 steeds meegewogen in haar besluitvorming. De HR stemde in juli 2025 in met het voorgestelde werkdrukbeleid en blijft de uitwerking nauwlettend volgen.

4. Werkprocessen en samenwerking

4.1. Besluitvormingscyclus

Elk collegejaar is opgedeeld in vijf periodes (besluitvormingscycli) waarin besluiten en adviezen worden genomen en voorbereid. De Hogeschoolraad ontvangt via de griffie de voorgenomen besluiten van het College van Bestuur met het verzoek voor advies, instemming of ter informatie. Tijdens de laatste vergaderingen van elke cyclus, de Interne Vergadering (IV) en Overlegvergadering (OV) worden besluiten genomen. Hieraan voorafgaand hebben de HR commissies Onderwijs, Onderzoek & Studenten (O,O&S) en Bedrijfsvoering (BV) overleg met de betreffende portefeuillehouders van het CvB (al dan niet in bijzijn van hun adviseurs). Tijdens deze commissievergaderingen worden inhoudelijke vragen gesteld en discussies gevoerd ter voorbereiding op de OV. Over het algemeen zijn stukken tijdig voor de afgesproken deadline bij de HR. In 2025 vond men elkaar ook steeds vaker buiten de formele overlegmomenten om, wat de besluitvorming verbetert. Ook aanvullende informatiesessies door collega's van diensten die betrokken zijn bij de beleidsvoering hebben hieraan bijgedragen.

The screenshot shows a detailed meeting schedule for the Hogeschoolraad 2025-2026. It includes columns for dates, times, and specific topics or agenda items. The schedule is organized into five cycles, with each cycle having a specific meeting structure including an internal meeting (IV) and an advisory meeting (OV).

Het actuele vergaderrooster is altijd te vinden op de [intranetpagina van de Hogeschoolraad](#).

4.2. Werkwijze

Het gebruik om elke cyclus te starten met een overleg tussen de voorzitters van alle deelraden en het Dagelijks Bestuur van de HR is ook in 2025 voortgezet. Aanwezigen informeren elkaar, de voorzitter kan een update geven van zaken die in de HR spelen en de signalen en vragen die spelen bij de deelraden worden opgehaald.



Tijdens het eerste werkoverleg van de HR worden de ontvangen dossiers van het CvB toegewezen aan de commissies, afspraken over de voorbereiding gemaakt en komen alle andere actuele zaken aan bod.

Om de hoeveelheid aangeboden voorgenomen besluiten en de variëteit aan onderwerpen zorgvuldig te kunnen behandelen werden de dossiers verdeeld over de twee genoemde commissies. Na het commissie-overleg brachten de voorzitters hun advies uit aan de overige leden van de HR tijdens het tweede werkoverleg. Tijdens dit overleg werden plenair alle besluiten inhoudelijk besproken. Aanvullende vragen of reeds genomen besluiten werden via de griffier schriftelijk aan het CvB verstuurd. De reactie kon dan worden meegenomen in het gezamenlijk overleg, de OV. Hier tussenin ontmoetten het CvB en het DB elkaar voor een korte voorbespreking van actuele onderwerpen en het vaststellen van de agenda.

4.3. Samenwerking en verbinding met de decentrale medezeggenschap, CvB en RvT

Decentrale medezeggenschap - de communicatie met de deelraden concentreerde zich vooral via het contact met de voorzitters tijdens het reguliere overleg. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht en voorzitters gaven zowel gevraagd als ongevraagd input en deelden signalen uit hun organisatieonderdeel. Met de OC's heeft de Hogeschoolraad geen formele overlegstructuur. De communicatie met de commissies verliep via de faculteitsraden en/of het betreffende faculteit lid in de Hogeschoolraad.

CvB - In 2025 sprak het DB naast de formele vergaderingen ook elke cyclus met de voorzitter van het CvB om signalen die niet formeel werden geagendeerd met elkaar te bespreken. Beide voorzitters ontmoetten elkaar ook regelmatig tijdens een informele bila. Het samenwerkingsconvenant dat in 2024 was getekend door het CvB en de HR liep door tot de zomer van 2025. Een nieuw convenant per 1 september 2025 werd niet opgesteld in afwachting van het nieuwe format dat opgenomen zal worden in het vernieuwde medezeggenschapsreglement.

Raad van Toezicht - In 2025 vonden twee formele vergaderingen plaats met de leden van de RvT. Inzichten en ervaringen werden uitgewisseld en met name de meer complexe dossiers werden met elkaar besproken om vervolgens op bepaalde thema's het verdiepende gesprek te voeren. Het lid dat zitting heeft in de RvT op voordracht van de HR nam afscheid en de procedure voor opvolging werd gezamenlijk ingezet.

5. Verkiezingen medezeggenschap 2025

Van 3 juni tot en met 18 juni 2025 vonden er verkiezingen bij De Haagse Hogeschool plaats voor de 230 vacante zetels bij de raden en commissies. Met 280 kandidaten vonden er in 33 kiesdistricten verkiezingen plaats.



Bekendmaking uitslag 24 juni 2025



5.1. Algemene beschouwing

Het online verkiezingsproces werd net als voorgaande jaren ondersteund door WebElect. Dit proces is met hen geëvalueerd en de verbeter- en ontwikkelpunten meegenomen voor de verkiezingen van 2026. Het verkiezingsproces verliep technisch en organisatorisch goed zonder enige belemmeringen.

5.2. Facts & Figures

Het overall opkomstpercentage was in 2025 8,8%. Dit was hoger dan in 2024, namelijk 8,5%. Opmerkelijk was de daling van het opkomstpercentage bij de studenten ten opzichte van de stijging onder de medewerkers. Dit was het omgekeerde dan in 2024.

Na de verkiezingen was voor de verschillende raden de bezettingsgraad als volgt:

- Hogeschoolraad	100%
- Faculteitsraden	96%
- Dienstenraad	100%
- Kenniscentraraad	100%
- Opleidingscommissies	72%

Voor het eerst in jaren waren in 2025 de Hogeschoolraad, de Dienstenraad en de Kenniscentraraad na de verkiezingen volledig bezet. Ook in 2025 verbeterde de bezetting in de faculteitsraden heel licht. Daarentegen verslechterde de bezetting in de opleidingscommissies iets met uitzondering van de faculteit SWE.

In [het evaluatierapport](#) benoemt de Kiescommissie de aandachtspunten van 2025, aangevuld met adviezen voor 2026. Dit rapport is aangeboden aan de HR als opdrachtgever van de Kiescommissie.



6. Versterking kwaliteit medezeggenschap: facilitering en ondersteuning

6.1. Professionalisering

Tijdens de startconferentie in augustus 2025 namen de nieuwe HR leden deel aan de training Introductie medezeggenschap in het hbo. Deze startconferentie is de aftrap voor het medezeggenschapsjaar en de twee dagen stond volledig in het teken van kennismaking, het sparren over de koers en ambities en de aanzet voor de samenwerking met het CvB en de RvT.

Het merendeel van de leden was nieuw in de Hogeschoolraad dus de kennismaking en introductie stonden centraal. Maar ook was er ruimte voor het reflecteren van jaar daarvoor met de leden die hun tweede termijn startten. Successen en leerpunten kwamen voorbij en gezamenlijk werd een aftrap gemaakt voor het bepalen van de koers voor de komende periode en de eigen ambities. Het CvB en de RvT sloten aan en er werd met elkaar gediscussieerd over lopende dossiers, elkaars rollen en wederzijdse verwachtingen. De startconferentie is door alle deelnemers positief ontvangen en blijkt elk jaar weer opnieuw een prettige opstap voor een goede samenwerking.



Studentleden Hogeschoolraad



Personeelsleden Hogeschoolraad

Foto's tijdens de startconferentie in augustus 2025

Van het professionaliseringsaanbod dat jaarlijks opnieuw wordt geëvalueerd en aangepast, werd door HR leden bescheiden gebruik gemaakt. Ook verleggen studenten en docenten van zowel de centrale als decentrale medezeggenschap, in het geval van hoge werkdruk vaak op het laatste moment hun prioriteit. En die ligt over het algemeen niet bij deelname aan een van de programma's, ook al heeft men aangemeld. Een kwalitatief goed programma te blijven aanbieden is dan ook een uitdaging, zeker als er sprake is van een hoog 'no-shows' gehalte.

Nieuw in het professionaliseringsaanbod 2025-2026 waren de Masterclass OER, die erg positief werd beoordeeld door de deelnemers en de sessie 'Samenwerken met de medezeggenschap' waarin directeuren en opleidingsmanagers kennis en ervaring uitwisselden over een effectieve en prettige samenwerking met de medezeggenschap.

6.2. Begroting medezeggenschap

Het budget voor de medezeggenschap bedroeg in 2025 € 1.703.000,-. Na verrekening en betaling van de uren die medewerkers en studenten beschikbaar krijgen voor de medezeggenschap, bleef in de begroting een bedrag van € 94.000,- beschikbaar voor facilitering van de ondersteuning. Hiertoe behoren het organiseren van de verkiezingen, vertaaldiensten (tolken en vertaling),



verslaglegging, communicatiemiddelen, het aanbieden van een professionaliseringsprogramma en teambuilding voor raden en commissies. Om een negatief saldo te voorkomen zijn een aantal posten niet langer begroot zoals de inzet van externe notulisten bij alle HR-vergaderingen, het organiseren van een hogeschoolbrede kick-off voor de medezeggenschap, overnachtingen tijdens de startconferentie HR en het aanbieden van lunches tijdens trainingen.

Het voornemen om met behulp van AI een flinke besparing te maken op de inzet van tolken is nog niet gerealiseerd in 2025 omdat voorgestelde tools niet voldoen aan de eisen van De Haagse aan veiligheid en privacy. Met de tijdelijk extra middelen ter versterking van de medezeggenschap die door OCW beschikbaar zijn gesteld kon het jaar met een positief resultaat worden afgesloten.

Kwaliteitsafspraken/SVM

Evenals voorgaande jaren heeft de Hogeschoolraad in het voorjaar van 2025 een reflectieverslag geschreven op het proces en de invulling van de Studievoorschotmiddelen (SVM) 2024. In 2025 werd door OCW ook verzocht om een terugblik aan te leveren op de besteding van de SVM voor de kwaliteitsafspraken over de totale periode van 2019 t/m 2024. Beide documenten zijn verwerkt in [bijlage 3](#).

Faciliteiten en ondersteuning Hogeschoolraad

Behalve een minimale technische wijziging zijn er in 2025 geen noemenswaardige wijzigingen doorgevoerd in het medezeggenschapsreglement en de faciliteitenregeling.

De ondersteuning op proces, voorlichting en professionalisering door de griffie voor de gehele medezeggenschap in het algemeen en de rol van de griffier als adviseur voor de HR in het bijzonder bleef in 2025 ongewijzigd. Het ontbreken van professionele communicatie ondersteuning, met name tijdens de campagnes rondom de verkiezingen, werd als een gemis ervaren. HR leden hebben veel ideeën en zetten zich ook actief in voor het werven van nieuwe leden maar door het ontbreken van voldoende agendaruimte, begeleiding en ondersteuning in de uitvoering bleven de activiteiten en impact beperkt.

De griffier en het dagelijks bestuur hadden wekelijks overleg en vanuit het team werden alle faciliteiten voor de HR voorbereid en gecoördineerd.

7. Bijlagen

1. Samenstelling Hogeschoolraad
2. Besluiten en adviezen 2025
3. Reflectieverslagen Kwaliteitsafspraken/SVM



Bijlage 1. Samenstelling Hogeschoolraad 2025

1 januari t/m 31 augustus 2025

Kiesdistrict	Personeel	Student
BFM	Sudhan Balakrishnan	Vlad Polienov Collins Matthew
BRV	Remmelt de Weerd	Marjorie Miranda (tot 1 maart) Janeth Decipulo-Ladia (miv 1 maart) Marijn Rijk
GVS	Christine Kick	Jelle van Lier Jeffrey van Loon
ITD	vacature	Akram Achahboun
M&O	Diederik brink	Colin Feiter
SWE	Tjitske Irausquin-Land	Jermano van Engelen
TIS	May Almuhsinawe (tot 4 april)	Lara Gomaa
Diensten	Chantal van der Horst Brigit Koek vacature	N.v.t.

1 september t/m 31 december 2025

Kiesdistrict	Personeel	Student
BFM	Dave Boone	Sini Salmi Minhyeok Sung
BRV	Michel Heidenis	Max Fulham Sadaf Heidari
GVS	Michel Bosman	Jeffrey van Loon Alise Lase
ITD	Alice van Waas-van Duuren	Akram Achahboun
M&O	Paul Treanor	Roan van Gilst
SWE	Ellen van den Berg	Jermano van Engelen
TIS	Hans Glerum	Arcana Balsingh
Diensten	Chantal van der Horst Brigit Koek Peili Wang	N.v.t.

Verdeling functies tot 1 september 2025

Onderdeel	Gekozen	Rol
Dagelijks Bestuur	Diederik Brink Tjitske Irausquin-Land Colin Feiter (tot 1 februari) Jermano van Engelen (miv 1 februari)	Voorzitter Vicevoorzitter medewerkers Vicevoorzitter studenten
Commissie Bedrijfsvoering	Christine Kick (tot 1 april) Remmelt de Weerd (miv 1 april)	Voorzitter
Commissie Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken	Akram Achahboun	Voorzitter



Verdeling functies vanaf 1 september t/m 31 december 2025

Orgaan	Gekozen	Rol
Dagelijks Bestuur	Akram Achachboun Ellen van den Berg Arcana Balsingh	Voorzitter Vicevoorzitter medewerkers Vicevoorzitter studenten
Commissie Bedrijfsvoering	Chantal van der Horst	Voorzitter
Commissie Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken	Jermano van Engelen	Voorzitter



Bijlage 2. Besluiten en adviezen 2025

Cyclus	Documentnr.	Voorgenomen besluit	Besluit HR
3 Jan-Feb	24uit01291	Verzoek tot advisering op het onderdeel instellingscollegegeldtarieven van de 'Regeling collegegelden bekostigde opleidingen HHs 2025-2026' → studentengeleding	Positief advies
	24uit01324	Nieuwe Lectoraat Legal Aspects of Cyber Security (LACS)	Positief advies
	25uit00001	Beëindiging Lectoraat United Nations Peace and Justice studies (UNPJ)	Negatief advies
	25uit00004	Aanpassing Reglement In- en uitschrijving bekostigde opleidingen 2025-2026	Ingestemd
	25uit00026	Business case Electrical and Electronic Engineering	Ingestemd
4 Mrt-Apr	25uit00097	Nieuwe functiereeks onderzoek	Ingestemd
	25uit00122	Instellingscollegegeld Joint degree master Applied Quantum Technology	Positief advies
	25uit0124	Verwerking resultaat 2024	Ingestemd
5 Mei-Aug	25uit00165	Business case Associate Degree Built Environment	Ingestemd
	25uit00182	Business case Joint Degree Master Publieke Inkoop & Contractmanagement	Ingestemd
	25uit00183	Aanpassing Gedragsregels en Ordemaatregelen	Ingestemd
	25uit00184	Update Reglement ICT	Ingestemd
	25uit00188	Plan van aanpak Werkdruk	Ingestemd
	25uit00199	Kaderbrief 2026	Ingestemd
	25uit00200	Reorganisatie Centrale Toetsorganisatie	Niet ingestemd
1 Sep-Okt	25uit00201	Naar een Persoonlijk Leerpadaadvies met ingangseisen	Niet ingestemd
	25uit00734	Naar een Persoonlijk Leerpadaadvies met ingangseisen (2 ^e aanbieding)	Ingestemd
	25uit00735	Studentvakanties studiejaar 2026-2027	Ingestemd
	25uit00736	Verplichte verlofdagen medewerkers 2026	Ingestemd
	25uit00737	Verzoek tot advisering op het onderdeel instellingscollegegeldtarieven van de 'Regeling collegegelden bekostigde opleidingen HHs 2026-2027' → studentengeleding	Positief advies
	25uit00755	Aangepast Reorganisatieplan Centrale Toetsorganisatie (2 ^e aanbieding)	Ingestemd
2 Nov-Dec	25uit00782/ 25uit00810	Herontwerp decentrale selectie opleiding Huidtherapie → studentengeleding	Negatief advies
	25uit00783	Instellingscollegegelden Engelstalige masteropleidingen → studentengeleding	Positief advies
	25uit00784	Inbedding lectoraat Wereldburgerschap bij lectoraat Inclusive Education en inbedding Vrede en Recht bij lectoraat Multi Level Regulation	Positief advies
	25uit00786	Reorganisatie dienst OKC	Ingestemd
	25uit00791	Hogeschoolbegroting 2026	Positief advies
	25uit00825	Model Onderwijs- en Examenregeling (OER) 2026-2027	Ingestemd



Bijlage 3. Reflectieverslagen Kwaliteitsafspraken/SVM

Reflectie van de Hogeschoolraad op proces en invulling Studievoorschotmiddelen 2024

12 mei 2025

Het beeld dat de zeggenschap rond het proces en de verdeling van de Studievoorschotmiddelen heeft geschetst, wordt in algemene zin herkend door de medezeggenschap. De dialoog met verschillende medezeggenschapsorganen is constructief verlopen. Deelraden en opleidingscommissies zijn betrokken in het proces en van de uitgevoerde plannen is een overzicht gemaakt. Daarnaast zijn verschillende deelraden ook pro-actief op de hoogte gehouden van de besteding van de middelen gedurende het jaar, maar dit geldt niet voor elke faculteit in dezelfde mate.

De studievoorschotmiddelen hebben geleid tot extra tijd en aandacht voor de omschreven doelstellingen. Daarbij geven verschillende deelraden wel de kanttekening dat de exacte impact, bijvoorbeeld op extra capaciteit, niet altijd meetbaar of voelbaar was binnen teams.

In het proces zijn geen grote problemen geweest. Wel plaatsen verschillende medezeggenschapsraden kanttekeningen bij zowel het proces als de uitwerking daarvan op de werkvloer. De meest gehoorde hiervan zijn:

1. De betrokkenheid van deelraden is er geweest, maar betrokkenheid van onderwijsteams of faculteitsbureaus was geen vanzelfsprekendheid. Dit heeft invloed gehad op het draagvlak van de plannen en de (juiste) aansluiting van initiatieven op reeds aanwezige initiatieven.
2. Binnen de beschikbare urenplaatjes van medewerkers was het regelmatig lastig om ruimte te vinden voor de uitvoering van de plannen.
3. De beoogde doelen en effecten (zijn de initiatieven succesvol?) zijn en waren niet altijd duidelijk voor betrokken deelraden.
4. Medezeggenschap was betrokken bij de planvorming, maar stond vaak buiten spel bij de monitoring, evaluatie en bijsturing van plannen. Evaluatie van de uitkomsten wordt door verschillende deelraden als ondermaats beoordeeld.

Tenslotte de belangrijkste kanttekening: met het verdwijnen van de NPO gelden is de belangrijke vraag of er blijvende impact en kwaliteitsverbetering is geweest. Verschillende deelraden zijn hier niet van overtuigd, zeker gezien het huidige krimpend kader.



6-5-2025

Dit reflectieverslag biedt een beknopte terugblik op de besteding van de kwaliteitsgelden (studievoorschotmiddelen) binnen De Haagse Hogeschool gedurende de periode 2019-2024. Samenvattend is de conclusie dat de besteding van de middelen heeft bijgedragen aan kwaliteitsverbetering binnen de hogeschool, al lijkt het succes en enthousiasme over de (inzet van) de middelen tussen faculteiten en opleidingen erg te verschillen. Diverse stakeholders, waaronder de hogeschoolraad, faculteitsraden en opleidingscommissies, zijn betrokken geweest bij de planvorming rondom de inzet van de middelen. Kritische geluiden zijn er ook. Bijvoorbeeld over de samenhang tussen activiteiten, over de aansluiting op bestaande (opleidings)plannen, over werkdrukverhoging, over monitoring en beoordeling van de resultaten van de activiteiten en daarnaast over de mate waarin initiatieven na 2024 duurzaam geborgd kunnen worden.

Achtergrond en context

De kwaliteitsafspraken vinden hun oorsprong in het afschaffen van de basisbeurs in 2015, waarbij de vrijgekomen middelen zijn ingezet voor kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs. Het door De Haagse Hogeschool ingediende plan werd initieel in 2020 als onvoldoende beoordeeld door de NVAO, maar in 2021 is dit rechtgetrokken en goedgekeurd. Dit illustreert de leercurve die de hogeschool heeft doorgemaakt in het implementeren en monitoren van de kwaliteitsafspraken.

De medezeggenschap heeft gedurende het gehele traject een controlerende en adviserende rol vervuld, wat aansluit bij de vereisten die het ministerie van OCW heeft gesteld.

Besteding binnen thematische kaders

De kwaliteitsmiddelen zijn besteed binnen de zes landelijk vastgestelde thema's, waarbij De Haagse Hogeschool eigen accenten heeft gelegd. De middelen zijn zowel voor hogeschool brede initiatieven als faculteit specifieke projecten ingezet. Over het algemeen is het medezeggenschapsproces op centraal niveau beter verlopen dan het traject binnen de faculteitsdeelraden.

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

Binnen dit thema is geïnvesteerd in verkleining van werkgroepen en intensivering van begeleiding binnen het onderwijs. De faculteiten hebben hierbij verschillende accenten gelegd. Het algemene beeld is dat het merendeel van de voornemens is gerealiseerd. Bij enkele faculteiten is volledige realisatie niet bereikt, voornamelijk door uitdagingen in de personeelswerving. Kritiekpunt in de planvorming van dit thema was niet zozeer de betrokkenheid van medezeggenschap, maar wel het actief laten participeren van onderwijsteams en faculteitsbureaus bij het maken van de plannen.

Hierdoor is het draagvlak en de draagkracht bij uitvoering van de plannen niet altijd optimaal geweest.



2. Meer en betere begeleiding van studenten

De middelen zijn ingezet voor het versterken van studieloopbaanbegeleiding en het aanstellen van studentpsychologen en -decanen, onder andere voor counseling en psychologische ondersteuning. Dit heeft bijgedragen aan betere ondersteuning van studenten, specifiek tijdens de Covid-periode was deze zeer waardevol. Faculteiten hebben daarnaast geïnvesteerd in programma's en diensten die passen binnen hun eigen context. De medezeggenschap heeft hierbij meegedacht over de praktische invulling.

3. Studiesucces

De investeringen in studiesucces hebben geleid tot een verbetering van de doorstroomcijfers en studierendementen, met bijzondere aandacht voor specifieke doelgroepen zoals eerstegeneratiestudenten en studenten met een migratieachtergrond. De aanpak is bewust gedifferentieerd per faculteit om recht te doen aan de verschillende studentpopulaties en behoeften vanuit verschillende opleidingen.

4. Onderwijsdifferentiatie

Er is geïnvesteerd in het verbreden van het onderwijsaanbod, waaronder minoren, honoursprogramma's en internationale trajecten. Dit heeft studenten meer keuzemogelijkheden geboden om het onderwijs op hun behoeften af te stemmen. De medezeggenschap heeft meegedacht over de ontwikkeling van nieuwe onderwijsvormen.

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

De investeringen in onderwijsfaciliteiten hebben bijgedragen aan modernisering van leeromgevingen, met specifieke aandacht voor digitalisering en flexibilisering. De coronaperiode heeft hierbij als versneller gefunctioneerd, waarbij met name in digitale infrastructuur is geïnvesteerd. De hogeschoolraad heeft erop toegezien dat deze investeringen daadwerkelijk ten goede kwamen aan het primaire onderwijsproces.

6. Verdere professionalisering van docenten

De professionalisering van docenten is zowel centraal als decentraal opgepakt, met focus op digitale didactiek, toetsing en feedback, en begeleiding van diverse studentgroepen. Of deze investeringen hebben bijgedragen aan verhoging van de onderwijskwaliteit en het innovatievermogen van docententeams is voor veel faculteitsraden en opleidingscommissies lastig te beoordelen.

Financiële verantwoording

De financiële verantwoording is verlopen via de reguliere planning & control-cyclus, waarbij de medezeggenschap primair ten tijde van planvorming en begroting betrokken is geweest.

In de tweede helft van de periode is een verschuiving zichtbaar van tijdelijke projecten naar meer structurele inbedding in het reguliere onderwijs. Dit roept vragen op over de duurzame borging van de initiatieven na 2024.



Betrokkenheid medezeggenschap

De (decentrale) medezeggenschap heeft een rol gespeeld in alle fasen van de kwaliteitsafspraken, van planvorming tot monitoring en bijsturing, echter was deze rol soms te beperkt of in een te korte tijd vormgegeven. De hogeschoolraad heeft jaarlijks gereflecteerd op de voortgang en implementatie, en heeft constructief samengewerkt met faculteitsraden om een volledig beeld te krijgen van de decentrale besteding en impact.

Toekomstperspectief

De ervaringen met de kwaliteitsafspraken 2019-2024 geven ons waardevolle informatie voor toekomstige beleidskeuzes. De volgende punten geeft de HR bijzondere aandacht:

1. Het belang van het formuleren van heldere (meetbare) doelstellingen bij de start van initiatieven zoals de kwaliteitsgelden
2. De meerwaarde van een goede balans tussen centrale kaders en decentrale invulling
3. Het belang van continue betrokkenheid van de medezeggenschap, niet alleen bij instemming maar ook bij monitoring en aanscherping van beleid
4. De uitdaging van verduurzaming: hoe kunnen tijdelijke middelen leiden tot structurele kwaliteitsverbetering? Hoe voorkomen we dat verbeteringen teniet worden gedaan, nu de hogeschool in een periode van financiële krimp is beland?
5. De noodzaak van een nauwe koppeling tussen kwaliteitsafspraken en reguliere kwaliteitszorg

Conclusie

De besteding van de studievoorschotmiddelen binnen De Haagse Hogeschool heeft bijgedragen aan verbetering van de onderwijskwaliteit, al is het voor betrokken medezeggenschapsraden vaak moeilijk geweest om te kunnen meten of de plannen de gewenste resultaten hebben gehad. De medezeggenschap heeft aan de planvorming een actieve bijdrage kunnen leveren, al lijkt dit op centraal niveau beter uit de verf gekomen dan op decentraal niveau.

