



JAAARSTUKKEN

2013



# **JAARSTUKKEN**

**Jaarverslag en jaarrekening**

**2013**



# INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf .....	6	5. Onze profilering: zwaartepuntvorming .....	51
Leeswijzer .....	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemerschap en innovatie</li> <li>• Goed bestuur voor een veilige wereld</li> <li>• Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid</li> </ul>	
1. Onze profilering en prestatieafspraken .....	8	6. Onze plaats in de samenleving.....	55
2. Onze hogeschool – governance en besturing .....	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beroepenveldcommissies</li> <li>• RegioRegisseur</li> <li>• Enactus</li> <li>• Maatschappelijk betrokken ondernemen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missie</li> <li>• Visie</li> <li>• Bestuur en toezicht</li> <li>• College van Bestuur</li> <li>• Planning &amp; Control</li> <li>• Risicomanagement</li> <li>• Raad van Toezicht</li> <li>• Medezeggenschap</li> </ul>		7. Onze studenten .....	58
3. Ons onderwijs.....	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie studeren er aan De Haagse?</li> <li>• Instroom en aansluiting</li> <li>• Doelgroepen- en wervingsbeleid</li> <li>• Oriëntatie op het vervolgonderwijs</li> <li>• Onderzoek naar studenttevredenheid</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assortiment</li> <li>• Onderwijsaanbod</li> <li>• Toetsbeleid</li> <li>• TOetsExpertiseCentrum</li> <li>• ICT in het Onderwijs</li> <li>• Onderwijskader</li> <li>• Toelating</li> <li>• Internationalisering</li> <li>• Kwaliteit in verscheidenheid</li> <li>• Instellingstoets Kwaliteitszorg</li> <li>• Studiesucces</li> <li>• Intakearrangement</li> <li>• Honours College</li> </ul>		8. Onze medewerkers .....	63
4. Ons onderzoek.....	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcte basisdienstverlening</li> <li>• Professionalisering</li> <li>• Slimmer organiseren</li> <li>• HRM in feiten en cijfers</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectoraten in beweging</li> <li>• Nieuwe lectoren en intreederen</li> <li>• Onderzoek</li> <li>• Onderwijs</li> <li>• Professionalisering van docenten</li> <li>• Kenniscirculatie</li> <li>• Kwaliteitszorg</li> </ul>		9. Onze voorzieningen en faciliteiten .....	70
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huisvesting</li> <li>• Duurzaamheid</li> <li>• Hogeschoolbibliotheek</li> <li>• Zorg voor en begeleiding van studenten</li> <li>• Studentenactiviteiten</li> <li>• Rechtsbescherming</li> <li>• Rechtsbescherming studenten</li> </ul>	
		10. Onze financiën.....	79
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel resultaat</li> <li>• Vermogenspositie en treasurymanagement</li> <li>• Financiële bedrijfsvoering</li> <li>• Toekomstige ontwikkelingen</li> <li>• Staat van Baten en Lasten</li> </ul>	
		Bijlagen.....	88
		Colofon .....	150

# WOORD VOORAF

In 2013 werkte De Haagse voor het eerst volgens het in 2012 beschreven profiel en gingen we aan de slag met de gemaakte prestatieafspraken. Deze profilering en prestatieafspraken staan niet los van de praktijk van ons onderwijs en onderzoek. De rapportage over die afspraken is dan ook ingebed in dit verslag. De leeswijzer leidt u snel naar onze resultaten.

De invoering van integrale kwaliteitszorg en de voorbereiding op de instellingsaccreditatie. Een nieuw instellingsplan voor de komende zes jaar. Herinrichting van de organisatie. Dat waren in 2013 de belangrijke bestuurlijke thema's voor De Haagse Hogeschool om invulling te geven aan de in 2012 gekozen profilering. Het gekozen profiel is uitgewerkt in een nieuw onderwijskader. In onze dagelijkse praktijk waren de opleidingen volop bezig met de invoering daarvan; een belangrijke stap in de goede richting. Centraal in onze profilering staat kwaliteit. De invoering van integrale kwaliteitszorg is een andere belangrijke stap om die kwaliteit te realiseren en te borgen. In overleg met de NVAO is de aanvraag van de instellingstoets uitgesteld tot 2016. Dat biedt ons extra ruimte om de kwaliteitszorg goed in te richten en uit te voeren.

We willen de sturing van de organisatie effectiever maken en meer ruimte creëren voor het onderwijs in de opleidingen. De eerste belangrijke stap naar deze effectieve organisatie is de herijking van de positionering van leidinggevend in de opleidingen. Deze stap is in mei 2013 gezet. De voorbereiding van de herinrichting is in het najaar opgepakt. De herinrichting wordt gefaseerd uitgevoerd in 2014 en 2015.

Politiek en maatschappij zijn kritisch ten opzichte van het hbo en de kwaliteit van het onderwijs. Ook in 2013 waren er zaken die om direct ingrijpen vroegen. Dat deden we dan ook. Eens te meer blijkt dat het naast goed georganiseerde processen en heldere procedures vooral gaat om het voortgaande gesprek op alle niveaus over kwaliteit. Dat moet het denken van onze medewerkers bepalen en dat is cruciaal voor het realiseren van een kwaliteitscultuur.

Onze hogeschool heeft een gezonde financiële basis. Die stelt ons in staat noodzakelijke investeringen te doen ter versterking van ons onderwijs en onderzoek en ter verbetering van de kwaliteit van onze organisatie. Dat is een traject van langere adem, waarvoor we onze beleidskracht verder moeten ontwikkelen en versterken.

2013 was ook het jaar waarin Jan Lintsen als nieuw collegelid aantrad en Rob Brons zijn vertrek als voorzitter aankondigde per 1 maart 2014. Met waardering voor zijn inzet en bijdrage aan de gekozen beleidslijn in de afgelopen periode vond begin februari 2014 zijn afscheid plaats.

Het College van Bestuur,

Leonard Geluk  
Susana Menéndez  
Jan Lintsen

Den Haag, mei 2014

# LEESWIJZER

In zekere zin staat dit jaarverslag op een kantelpunt in de geschiedenis van de verslaglegging bij De Haagse Hogeschool. Meer nog dan vorig jaar staan de jaarstukken in een digitale omgeving. Alleen het gebruik van hoofdstukken herinnert nog aan een boekwerk in print. Verreweg de meeste lezers zullen dit verslag op het scherm lezen. Dat heeft gevolgen voor de organisatie van het verslag. U krijgt als lezer volop de gelegenheid om te grasduinen door introductieteksten en om door te klikken naar een onderliggend niveau wanneer u meer wilt weten.

U leest over de profilering van De Haagse binnen de wereld van de hbo-instellingen, over de prestatieafspraken die de hogeschool heeft gemaakt met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, over de voortgang die op die afspraken is gemaakt, over bestuur, toezicht en de medezeggenschap. Uiteraard ook over ons onderwijs en onderzoek en de zwaartepuntvorming die wij daaraan hebben gegeven.

Op beleids-, onderwijs- of onderzoeksterrein waren er tal van verbindingen met de samenleving. Dichtbij met de omringende wijk Laak. Maar ook ver weg met andere universiteiten en hogescholen in het buitenland. De Haagse Hogeschool heeft een belangrijke plaats verworven in de samenleving. Dat blijkt uit de samenwerking met overheden, zorginstellingen en bedrijven. Samenwerking die ook in het verslagjaar mooie resultaten heeft gehad.

Onze studenten krijgen zo de gelegenheid om praktijkgericht veel kennis op te doen, daarbij gestimuleerd en gefaciliteerd door de medewerkers van De Haagse.

De Haagse Hogeschool kan bogen op tal van voorzieningen en faciliteiten. U leest er uitgebreid over in dit verslag dat wordt afgesloten met een verantwoording van de financiële situatie van de hogeschool gedurende het verslagjaar.

Wij wensen u veel leesgenoegen!





# 1. ONZE PROFILERING EN PRESTATIEAFSPRAKEN

*Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de profilering en prestatieafspraken zoals De Haagse Hogeschool deze op 3 november 2012 met het kabinet maakte over:*

- 1. Onderwijskwaliteit en studiesucces*
- 2. Onderwijsaanbod*
- 3. Onderwijsdifferentiatie*
- 4. Onderzoek en valorisatie/zwaartepuntvorming*

*De afspraken zijn vastgelegd in het integrale document *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*<sup>1</sup>. Hierin zijn aan de hand van het toekomstige profiel onze ambities beschreven. In de komende hoofdstukken is gekozen voor diezelfde integrale benadering. Dit hoofdstuk gaat expliciet in op de geboekte voortgang op de gemaakte afspraken. Daarbij wordt verwezen naar relevante passages in deze jaarstukken.*

Bij het realiseren van de profilering en prestatieafspraken speelt de voorgenomen versterking van de drie kernkwaliteiten van De Haagse een belangrijke rol. Het gaat hierbij om:

- Een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving, midden in de samenleving en voor een zeer diverse studentenpopulatie
- Internationale oriëntatie
- Partner voor vernieuwing in de beroepsomgeving

<sup>1</sup> <http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/profilering/algemeen> (14-03-2014)



Eind 2012 is op basis van deze kernkwaliteiten het onderwijskader voor de bacheloropleidingen vastgesteld (zie pagina 34, 'Onderwijskader'). De voortgang die is geboekt op deze drie kernkwaliteiten vindt u achtereenvolgens:

- op pagina 33, 'ICT in het Onderwijs', op pagina 34, 'Onderwijskader' en op pagina 40 tot en met 50, 'Ons onderzoek'. Daar doen we verslag van de voortgang en van hoe we vormgegeven hebben aan een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving.
- op pagina 31, 'Internationale programma's' en pagina 34, 'Internationalisering'. U leest hier over internationale programma's en het internationaliseringsbeleid met de nadruk op tweetalige curricula, uitwisseling en internationale contacten.
- op pagina 40, 'Ons onderzoek' en pagina 55, 'Onze plaats in de samenleving' leest u over de plaats van De Haagse in de samenleving en specifiek over onze rol als partner voor de vernieuwing in de beroepsomgeving.

Hieronder wordt de voortgang beschreven voor de onderwerpen waarover afspraken zijn gemaakt:

### 1. Onderwijskwaliteit en studiesucces

De afspraken over onderwijskwaliteit en studiesucces zijn gemaakt aan de hand van de zogenoemde verplichte indicatoren:

- Uitval
- Switchers
- Diploma-rendement
- Contacturen
- Studenttevredenheid
- Docentenkwaliteit
- Verhouding onderwijzend en ondersteunend personeel

In onderstaande tabellen is cijfermatig in beeld gebracht in hoeverre de ambities voor 2015 in het vizier zijn. Daar waar de telwijze of definitie van de prestatieafpraak verschilt van de intern gehanteerde telwijze of definitie, wordt dit per prestatieafpraak toegelicht.

<b>Prestatieafpraak 1</b>	<b>Stabilisatie van het percentage uitvallers in het eerste jaar op 29,1 %</b>
<b>Realisatie 2013</b>	<b>28,6%</b>
<b>bron:</b>	1-cijfer HO (bestand 1CYFERHO_27UM.ASC)
<b>definitie:</b>	Een student uit het cohort is na 1 jaar uitgevallen uit de instelling als de actuele instelling van de inschrijving in het instroomjaar ongelijk is aan de actuele instelling in {instroomjaar +1} én de student géén HO-einddiploma gedurende het instroomjaar heeft behaald. Het betreft de populatie voltijd.
<b>Prestatieafpraak 2</b>	<b>Stabilisatie van het percentage switchers in het eerste jaar op 11,7%</b>
<b>Realisatie 2013</b>	<b>11,6%</b>
<b>bron:</b>	1-cijfer HO (bestand 1CYFERHO_27UM.ASC)
<b>definitie:</b>	Een student is een switcher binnen de instelling na 1 jaar wanneer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de actuele instelling in instroomjaar gelijk is aan de actuele instelling in {instroomjaar + 1}</li> <li>• de opleiding (zie eerder voor de definitie) in instroomjaar niet gelijk is aan de opleiding in {instroomjaar + 1}.</li> <li>• wanneer de student géén bachelordiploma aan de actuele instelling heeft behaald waarvan diplomajaar gelijk is aan het instroomjaar.</li> </ul> Het betreft de populatie voltijd.
<b>Prestatieafpraak 3</b>	<b>Stabilisatie van het percentage studenten dat vier jaar na het behalen van hun propedeuse hun diploma heeft op 60,8%</b>
<b>Realisatie 2013</b>	<b>56,8%</b>
<b>bron:</b>	1-cijfer HO (bestand 1CYFERHO_27UM.ASC)
<b>definitie:</b>	Het percentage studenten uit het cohort aan de betreffende actuele instelling dat een bachelordiploma heeft behaald én waarvan het verschil tussen het diplomajaar van de eerst behaalde bachelor en het instroomjaar kleiner is dan of gelijk is aan 4 wanneer het een hbo-inschrijving betreft of kleiner dan of gelijk aan 3 wanneer het een wo-inschrijving betreft. Het betreft studenten die zijn gekenmerkt als herinschrijver (= de actuele instelling in instroomjaar gelijk is aan de actuele instelling in {instroomjaar + 1}). Het betreft de populatie voltijd.

**Toelichting:***Cijfermatig*

Het percentage van 2010 (29,1 procent) is gebruikt als referentiewaarde voor prestatieafspraken 1. Het getoonde percentage betreft de uitval uit de *instelling* voltijdse opleiding. In de managementrapportages van de academies wordt gerapporteerd over uitval uit de *opleiding* voltijd, deeltijd en duaal. Dit is ook de intern gehanteerde kritische prestatie indicator (KPI) (kaderstelling en beleidsplannen). De daling van het aantal uitvallers in de propedeuse bedraagt 1 procent bij de intern gehanteerde definitie voor de voltijdse populatie en 0,4 procent bij de definitie gehanteerd in de prestatieafspraken. Daarbij is sprake van een afnemend aantal *switchers* aan de instelling (prestatieafspraken 2) en een daling van de verblijfsduur van de uitvallers (aan de instelling en aan de opleiding). Het percentage van 2006 (60,8 procent) is gebruikt als referentiewaarde voor prestatieafspraken 3. Het getoonde percentage betreft het behalen van het diploma binnen de *instelling na* het behalen van de propedeuse.

*Inhoudelijk*

In 2013 richtte De Haagse zich op de aansluiting van vo en mbo op hbo, de oriëntatie op het vervolgonderwijs, de aanscherping van het toelatingsrecht, taalvaardigheidsontwikkeling, het studiekeuzeproces, onderzoek naar studiesucces, een vast docententeam en de hogeschoolbrede invoering van het intakearrangement. Dit lijkt een positieve invloed te hebben gehad op de stabilisatie van het aantal uitvallers, de stabilisatie van het aantal *switchers* en het rendement.

<b>Prestatieafspraken 4</b>	<b>Alle voltijdopleidingen hebben in de propedeuse gemiddeld minimaal twaalf (klok)uren contacttijd per week.</b>	
<b>Realisatie 2013</b>	<b>85%</b>	
<b>bron:</b>	Opleidingsleerplannen	
<b>definitie:</b>	Een contactuur is een onderwijsuur waarbij een docent fysiek aanwezig is. Onder contacttijd vallen onder meer hoor- en werkcolleges, studiebegeleiding, stagebegeleiding, tentamens en examens, en ook studieloopbaanbegeleiding, voor zover de instelling die voor alle studenten heeft geprogrammeerd. Tijd voor zelfstudie, stages/werkplekuren en (onbegeleide) tijd voor afstudeeronderzoek en scriptie behoort niet tot de contacttijd. De propedeuse bevat 120 klokuren per blok van 10 weken. Deze worden omgezet naar contacturen van 45 minuten.	
<b>Prestatieafspraken 5</b>	<b>De hogeschool wil de scores bij het studenttevredenheidsonderzoek NSE op de onderwerpen 'inhoud van de opleiding', 'docenten van de opleiding' en 'verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen je opleiding' verhogen tot respectievelijk 3,7, 3,6 en 3,5.</b>	
<b>Realisatie 2013</b>	<b>inhoud van de opleiding:</b>	<b>3,70</b>
	<b>docenten van de opleiding:</b>	<b>3,48</b>
	<b>verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen je opleiding:</b>	<b>3,47</b>
<b>bron:</b>	NSE	
<b>definitie:</b>	De score betreft het algemeen studentoordeel over de genoemde onderwerpen. Dit algemene oordeel per onderdeel wordt apart uitgevraagd in het onderzoek. Het betreft uitdrukkelijk niet de gemiddelde score op dit onderwerp opgebouwd uit de scores van de onderliggende thema's.	

**Toelichting:**

De intern gehanteerde definitie is gelijk aan die in de prestatieafspraken. De Haagse heeft nog geen basisadministratie waarin het aantal contacturen wordt geregistreerd. De prestatieafspraken is opgenomen als richtlijn in het H/Onderwijskader en uitgewerkt in het opleidingsleerplan (OLP). Deze zijn getoetst op het aantal contacturen. Het percentage bedraagt 85 procent.

De scores op de onderdelen die deel uitmaken van de prestatieafspraken over studenttevredenheidsonderzoek zijn gelijk aan de streefwaarde of komen er dicht bij in de buurt.

<b>Prestatieafpraak 6</b>	<b>Van de docenten met een vaste aanstelling heeft 80% een masteropleiding of is gepromoveerd. Verder beschikt 100% van de docenten met een vaste aanstelling over een PDV of basiskwalificatie.</b>
<b>Realisatie 2013</b>	<b>78,65%</b>
<b>bron:</b>	SAP
<b>definitie:</b>	Onderwijzend personeel (OP) in aantallen bij de bacheloracademies in de schalen 11,12 en 13 dat in SAP staat geregistreerd met een contract D2 (vast) of D3 (tijdelijk met uitzicht op vast) met het kenmerk HBO-master, universiteit en/of gepromoveerd, afgezet tegen het totaal. Het totaal is altijd 100%.
<b>Prestatieafpraak 7</b>	<b>Verhouding onderwijzend en ondersteunend personeel stabiliseren op 64:36</b>
<b>Realisatie 2013</b>	<b>64:36</b>
<b>bron:</b>	SAP
<b>definitie:</b>	Verhouding heeft alleen betrekking op personeel in loondienst in fte.

**Toelichting:**

De prestatieafpraak van 80 procent masters en promovendi betreft masters inclusief gepromoveerden over personeel in vast dienstverband (contract D3 en D2) in aantallen (80 procent). Dit aantal is iets lager dan de normen die in 2013 in de interne cyclus zijn gehanteerd voor de docenten met een vast of tijdelijk dienstverband (in fte).

In 2013 is toegewerkt naar de afgesproken streefwaarde door te investeren in de basisdienstverlening en professionalisering van de medewerkers. De opleiding Pedagogisch Didactische Vorming is vervangen door de Basiskwalificatie Onderwijs. Ook is het persoonlijk ontwikkelingsplan geïntegreerd in de resultaat- en ontwikkelingscyclus. Het realisatiecijfer 2013 laat zien dat de inzet in 2014 gehandhaafd en wellicht geïntensiveerd moet worden.

De intern gehanteerde definitie is gelijk aan die van prestatieafpraak 7. De waarde 2011 is hierbij als referentiewaarde toegepast. De gunstige ontwikkeling van de verhouding OP:OBP de afgelopen jaren is vooral toe te schrijven aan een groeiende studentpopulatie. Daarmee nam ook het aantal docenten toe. Daarbij bleef de formatie-uitbreiding bij de diensten relatief beperkt of was deze tijdelijk in de vorm van personeel niet in loondienst (PNIL).



## **2. Onderwijsaanbod**

De Haagse focust zich met haar onderwijsaanbod op een gevarieerd aanbod van kwalitatief goede vier- en driejarige voltijdse bacheloropleidingen op domeinen, die zijn verankerd in de regio en die een nauwe relatie hebben met de beroepspraktijk. Het huidige onderwijsaanbod sluit daarop aan. Nieuwe voltijdse opleidingen werden niet uitgesloten als die in een duidelijke behoefte voorzagen. Ook de bestaande deeltijd- en duale opleidingen wilde de hogeschool handhaven zolang daarmee in een vraag werd voorzien. Wat betreft het masteraanbod werd de focus gelegd op uitbreiding met enkele kwalitatief hoogwaardige masteropleidingen die als vlaggenschip van een zwaartepunt konden fungeren. De professional courses zouden worden gegroepeerd rond acht thema's.

Op pagina 28 is bij 'Ons onderwijs' beschreven hoe het onderwijsaanbod zich ontwikkelde in 2013.

## **3. Differentiatie**

De Haagse Hogeschool heeft afgesproken dat zij alle studenten, ongeacht hun achtergrond, dezelfde kansen geeft om het eindniveau te bereiken. In het onderwijs zou daarom voortdurend aandacht moeten zijn voor verschillen in achtergrond en in leerstijl. De hogeschool wilde onderzoeken of het mogelijk is een Honours College te starten. Hiermee zou De Haagse kansen kunnen bieden aan de meest getalenteerde en gemotiveerde studenten. Op pagina 39 'Honours College' vindt u de voorlopige opbrengsten van het onderzoek daarnaar.

Daarnaast heeft de hogeschool ervoor gekozen gebruik te maken van de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs om driejarige trajecten van 180 studiepunten voor vwo-ers aan te bieden. De volgende vijf driejarige vwo-trajecten worden in 2014-2015 aangeboden:

- Process & Food Technology (Engelstalig)
- European Studies (Engelstalig)
- International Communication Management (Engelstalig)
- Industrial Design Engineering (Engelstalig)
- PABO (Nederlandstalig)

Dit aanbod wordt de komende jaren nog uitgebreid.

## **4. Onderzoek en valorisatie/zwaartepuntvorming**

De afspraken over onderzoek en valorisatie zijn gekoppeld aan de realisatie van de drie gekozen zwaartepunten van De Haagse Hogeschool. De voortgang is te vinden op pagina 51, 'Onze profilering: zwaartepuntvorming'.





## 2. ONZE HOGESCHOOL – GOVERNANCE EN BESTURING

*De Haagse Hogeschool gaat uit van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden en heeft vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Hier beschrijven we de visie en missie van de hogeschool en hoe bestuur, toezicht en medezeggenschap zijn geregeld. Ook leest u hier hoe het bestuur van de hogeschool de organisatie beheersbaar houdt: onder andere met de planning & controlcyclus (P&C-cyclus) en gedegen risicomangement.*

### MISSIE

De Haagse biedt kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs, opdat studenten hun talenten maximaal ontwikkelen. Zij leidt studenten op tot gekwalificeerde en onafhankelijke professionals voor de maatschappij en de arbeidsmarkt. De regio ervaart en waardeert De Haagse Hogeschool als een instelling die haar kennis graag deelt.

### VISIE

Bij het formuleren van ambities hanteert De Haagse een aantal strategische kernwaarden van waaruit zij opereert: studentgericht, omgevingsgericht, innovatiegericht en kwaliteitsgericht. Met de trits 'talentontwikkeling-binding-belevens' stelt De Haagse de student in zijn ontwikkeling centraal en stimuleert zij zijn studiemotivatie op positieve wijze. De kernwaarde 'omgevingsgericht' is breed: De Haagse hecht veel betekenis aan partnerships met bedrijven en instellingen, zowel in de regio als nationaal en internationaal. De innovatiegerichtheid uit zich niet alleen via de ontwikkeling van lectoraten en onderzoek, maar ook in de wijze waarop De Haagse in de academies omgaat met ontwikkelingen in de diverse opleidingsdomeinen. De kernwaarde 'kwaliteitsgericht' heeft, tot slot, betrekking op alle aspecten van het handelen van De Haagse Hogeschool.

In het kader van de profilering heeft De Haagse de omgevings- en innovatiegerichtheid een sterke impuls gegeven. Er zijn drie zwaartepunten geformuleerd voor de ontwikkeling van de hogeschool: 'Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid', 'Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering' en 'Goed bestuur voor een veilige wereld'.

## BESTUUR EN TOEZICHT

Het College van Bestuur bestond van januari tot en met augustus 2013 uit twee leden. Per 1 september 2013 trad een derde collegelid aan voor met name de portefeuilles financiën, informatievoorziening en -technologie en vastgoed.

De Raad van Toezicht telt zeven leden. Per 1 februari 2013 werden twee tussentijdse vacatures in de Raad van Toezicht vervuld. Louis de Quelerij werd benoemd als lid met het profiel onderwijs en Wubbo Tempel als lid met het profiel bedrijfsleven.

Uitgangspunt voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is het strikt naleven van de Branchecode Governance bij de besturing van de hogeschool en het toezicht daarop.

## COLLEGE VAN BESTUUR

*Het jaar 2013 stond in het teken van de voorgenomen herinrichting van de organisatie. Het Kernteam Organisatieontwikkeling stelde hiervoor een plan van aanpak vast. De herinrichting vindt plaats in drie fasen en is afgestemd op het lopende programma integrale kwaliteitszorg en de voorbereiding van de instellingstoets kwaliteitszorg. Deze toets zou aanvankelijk in 2014 aangevraagd worden. Het College van Bestuur heeft in juli 2013 in overleg met de NVAO besloten om de instellingstoets uit te stellen tot 2016. Dit vanwege de vertraging bij de uitvoering van de instellingstoetsen in het land, de wisselingen in het bestuur in 2013 en 2014 en de plannen voor herinrichting van de hogeschoolorganisatie. U leest in deze paragraaf alle relevante informatie hierover als ook over onze profilering en prestatieafspraken, bedrijfsvoering, Sportcampus Zuiderpark et cetera.*

### **Instellingstoets en organisatieontwikkeling**

Het College van Bestuur heeft in juli 2013 in overleg met de NVAO besloten om de instellingstoets uit te stellen tot 2016. Dit vanwege de vertraging bij de uitvoering van de instellingstoetsen in het land, de wisselingen in het bestuur in 2013 en 2014 en de plannen voor herinrichting van de hogeschoolorganisatie. Zo ontstond meer tijd voor het programma integrale kwaliteitszorg en de voorbereiding op de instellingstoets. Het zorgt ook voor ruimte om de voorgenomen herinrichting uit te voeren vóór de instellingstoets.

De voorbereiding van de eerste fase van de herinrichting is in september begonnen met het optimaliseren van de bestaande organisatie. Zo ontstaan vier nieuwe eenheden: een unit internationalisering, een unit institutional research, een study & career centre en een centrum voor professionalisering.

In september ging ook de tweede fase van start, die bestaat uit de herclustering en herinrichting van de academies. Hiervoor heeft het college een herindeling uitgewerkt en functieprofielen opgesteld voor de nieuwe managementfuncties: de faculteitsdirecteur, de opleidingsmanager, de teamleider en de manager faculteitsbureau. Deze uitwerking leidde in december tot een concept-reorganisatieplan fase 2, dat begin 2014 met de medezeggenschap is besproken en instemming kreeg.

De basis voor dit nieuwe opleidingsmanagement – en daarmee voor een nieuw besturingsmodel – was al eerder gelegd met de notitie *Herpositionering leidinggevenden in het onderwijs*. Hiermee heeft de Hogeschoolraad in het voorjaar van 2013 ingestemd.

## Proflering en prestatieafspraken

In de notitie *Proflering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool* (mei 2012) heeft de hogeschool haar profiel beschreven in drie punten:

- voltijd bacheloropleidingen van hoge kwaliteit met drie kernkwaliteiten, die bepalend zijn voor de identiteit van de hogeschool;
- drie inhoudelijke zwaartepunten waarop De Haagse wil excelleren;
- een onderzoek naar een Honours College met hbo-kenmerken.

Deze punten stonden centraal in het beleid voor 2013 en zijn kort samengevat als volgt ingevuld:

- De academies en opleidingen werkten continu aan de verbetering van de basiskwaliteit, ondersteund door het programma instellingstoets kwaliteitszorg. Daardoor behaalden zij in 2013 het oordeel 'goed' of 'voldoende' bij de accreditatie van de opleidingen.
- Onder leiding van de programmadirecteuren is de organisatie voor de zwaartepunten ingericht. Ook is De Haagse begonnen met de uitvoering van de opgestelde activiteitenplannen. In de loop van 2013 heeft het college besloten om de zwaartepunten nadrukkelijker te koppelen aan de academies, mede in het licht van de voorgenomen herinrichting. De inhoudelijke aansturing verloopt via programmaraden. Deze zijn samengesteld uit de directeuren van de betrokken academies.
- In november is het onderzoek afgerond naar de mogelijkheden voor een Honours College met hbo-kenmerken. Op basis daarvan heeft het college besloten om een van de gepresenteerde scenario's verder uit te laten werken.

## Bedrijfsvoering

De verbetering en versterking van de bedrijfsvoering is een proces van lange adem. De benodigde cultuurverandering moet aansluiten op de herinrichting van de organisatie.

De externe inhuur van medewerkers via het bedrijf *Corso* als *full service broker* vroeg in het verslagjaar veel aandacht. Aanvankelijk vanwege tal van uitvoeringsproblemen. In de zomer van 2013 is daarom het samenwerkingscontract aangepast. *Corso* ging op 11 november failliet. De ingerichte Flexdesk heeft in zes weken de zaken op orde gekregen. Bij de afwikkeling van het faillissement heeft het college richting de extern ingehuurde medewerkers bewust gepeereerd vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze benadering werd gewaardeerd.

## Groei aantal studenten

In 2013 groeide het aantal studenten opnieuw fors. Dit zette de onderwijsorganisatie en het roosteren van ruimtes onder druk. De roosterbureaus, die opnieuw waren ingericht na een evaluatie, konden dit goed opvangen. De hoofdvestiging kon de grotere toestroom verwerken door de verhuizing van het grootste deel van de centrale diensten en van het Bestuursbureau naar gebouw Poseidon, tegenover de hoofdvestiging. In Delft en Zoetermeer vormde de groei geen probleem. Het aantal studenten op de locatie Laan van Poot bleef op niveau.

## Sportcampus Zuiderpark

In 2013 hebben de gemeente Den Haag en De Haagse Hogeschool hun samenwerkingsverband voor de ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark opnieuw vormgegeven op basis van de oorspronkelijke uitgangspunten en samenwerkingsopzet. Dit was nodig vanwege het uittreden van samenwerkingspartner Vestia in 2012. De financiële consequenties hiervan zijn in goed overleg voorkomen of opgelost. Hiervoor was een aanpassing van het Voorlopig Ontwerp nodig, die binnen het budget paste.

## Zoetermeer

In november verhuisde de Academie voor ICT & Media (locatie Zoetermeer) van het Bredewater naar de Dutch Innovation Factory in de voormalige Leeuwezegelfabriek. In deze voormalige fabriek zijn (kleinere) ondernemers en ICT-onderwijs gehuisvest. Het is een samenwerkingsverband met de gemeente Zoetermeer. De gemeente stimuleert de ondernemers en het onderwijs optimaal en faciliteert hen door een *community space*-samenwerking en door innovatie. De gemeente Zoetermeer zorgde voor de inrichting van de *community space* en startte deze op. De Haagse Hogeschool participeert hierin met de onderwijsactiviteiten van de locatie in Zoetermeer.



## Bouwkunde

Begin april ontving het bestuur een zwartboek met circa vijftig klachten van studenten Bouwkunde over hun opleiding. De klachten betroffen niet het diploma, maar vooral de organisatie van de opleiding en het onderwijs. De studenten zouden hierdoor vertraging hebben opgelopen. Het bestuur heeft een speciale klachtencommissie ingesteld, met interne en externe leden en een onafhankelijke voorzitter. Deze commissie heeft in totaal zeventien klachten behandeld. Een extern bureau heeft daarnaast onderzoek gedaan naar de opzet en organisatie van de opleiding. Een interim-teamleider vertaalt in 2014 de aanbevelingen van dit onderzoek naar vernieuwing en verbetering van de onderwijspraktijk.

De klachten en de aanpak ervan zijn gemeld en met de Inspectie van het Onderwijs besproken.

## Samenstelling, bezoldiging en declaraties college

De bezoldiging van het College van Bestuur valt binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Deze is sinds 1 januari 2013 van kracht. Er is een voorstel voor aanpassing van deze wet aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer. De wijziging betreft onder meer een verruiming van de doelgroep, gedefinieerd als 'topfunctionarissen' en een mogelijke aanpassing van de normering. De Eerste en Tweede Kamer hadden eind 2013 deze aanpassingswet WNT nog niet aangenomen.

→ In de bijlagen 2.1 en 2.2 vindt u een overzicht van de samenstelling van het college, de portefeuilleverdeling en een overzicht van de declaraties. Gegevens over de bezoldiging van het college zijn terug te vinden in de jaarrekening (zie bijlage 10).

# PLANNING & CONTROL

*De onderstaande beschrijving geeft de activiteiten van de planning & controlcyclus op hogeschoolniveau weer. In 2013 zijn zoals gebruikelijk drie managementrapportages opgesteld en voorbereidingen getroffen voor het begrotingsjaar 2014. Om de in 2012 gemaakte prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) te monitoren, is hier ook over gerapporteerd.*

## Managementrapportages

In 2013 zijn de afsluitende managementrapportage 2012 en de eerste twee managementrapportages van de cyclus 2013 opgesteld. Deze gaven de resultaten weer voor de hogeschool als geheel en per onderdeel. De afsluitende managementrapportage 2012 toonde bovendien de ontwikkelingen ten opzichte van de prestatieafspraken. De managementrapportages bevatten enerzijds streef- en realisatiecijfers op de vooraf geformuleerde (kritische) prestatie-indicatoren. Anderzijds reflecteerden de rapportages op het ingezette beleid op de domeinen studiesucces, onderwijs en onderzoek, markt, HRM en financiën. Bij elk rapportagemoment voerde het College van Bestuur gesprekken met de directeuren over hun resultatenoverzicht. Bij de gesprekken over de tweede managementrapportage in oktober is ook het beleidsplan 2014 betrokken. Concerncontrol heeft voor elk rapportagemoment een hogeschoolrapportage opgesteld met input van de diensten Human Resources Management (HRM), Onderwijs- en Studentenzaken (OSz) en Financieel Economische Zaken (FEZ).

Deze diensten hebben daarnaast samen met Concerncontrol in het project Wijzer gewerkt aan de verbetering van managementinformatie. In dat kader zijn ook hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten opzichte van elkaar opnieuw gedefinieerd. Het bestaande proces met betrekking tot managementinformatie is verankerd in de lijnorganisatie binnen een vernieuwde rapportage-omgeving en infrastructuur bij de dienst Informatie Technologie.

## Voorbereidende activiteiten cyclus 2014

In 2013 vond ook de voorbereiding plaats van het begrotingsjaar 2014. Op 2 juli heeft het College van Bestuur de kaderbrief 2014 vastgesteld, die de (financiële) leidraad vormt voor de hogeschool bij het opstellen van de beleidsplannen en de begroting. Deze kaderbrief vertaalt de interne beleidskaders en prestatieafspraken in indicatoren die voor 2014 zijn herzien op relevantie en streefwaarde. Net als het voorgaande jaar is voorafgaand aan de kaderbrief een meerjarenperspectief opgesteld. De daarin beschreven ontwikkeling van de financiële positie voor de periode 2015-2018 is gebaseerd op gesignaleerde trends in de ontwikkeling van de baten en lasten van de

afgelopen jaren. Daarnaast is het effect van al ingezet en nieuw beleid van de hogeschool erin verwerkt. Tot slot heeft De Haagse ingeschat hoe het overheidsbeleid uitwerkt op de financiering van het hoger beroepsonderwijs en welke mogelijkheden en risico's dat met zich meebrengt. Op basis van het meerjarenperspectief, de kaders en richtlijnen voor gezond financieel beleid en de regels voor de interne allocatie zijn in de kaderbrief de budgetten en reserveringen per onderdeel toegewezen.

Op basis van de kaderbrief van 2014 en het daarbij behorende format voor het beleidsplan hebben alle organisatieonderdelen begin oktober een beleidsplan ingediend met de begroting voor 2014. Deze beleidsplannen zijn getoetst aan de kaders en besproken door de verantwoordelijke directeur en het College van Bestuur. Ze dienden als basis voor de hogeschoolbegroting, die het college op 26 november heeft vastgesteld.

## RISICOMANAGEMENT

*De Haagse Hogeschool onderkent diverse risico's die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de resultaten. De P&C-cyclus speelt daarbij een belangrijke rol. De verantwoordelijke directeuren onderkennen de risico's tijdig en nemen passende maatregelen. Daarbij worden zij ondersteund vanuit de staf en de diensten.*

### Risicobeheersing

Risicobeheersing wordt door De Haagse opgevat als het omgaan met omstandigheden, ontwikkelingen en belemmeringen die het behalen van beoogde resultaten direct dan wel indirect in de weg kunnen staan. Daarmee is risicobeheersing of risicomangement primair een verantwoordelijkheid van de lijn. De staf en de diensten hebben als tweedelijnsfunctie een ondersteunende rol naar bestuur en directie bij het signaleren van risico's en het geven van advies op beheersmaatregelen. Risicomangement als instrument is hiermee bij De Haagse in de eerste plaats ingebed in de reguliere planning & controlcyclus en geen op zichzelf staand 'systeem'.

In de planfase wordt directeuren niet alleen gevraagd inzicht te geven in de vertaalslag van hogeschooldoelstellingen naar resultaten, maar ook in mogelijke ontwikkelingen of belemmeringen en beheersmaatregelen. De managementrapportages op onderdeel- en hogeschoolniveau zijn het bijbehorende monitoringsinstrument voor de voortgang en resultaten. Daarbij worden risico's en maatregelen expliciet gemaakt. De diensten hebben hierbij de taak om risico's te signaleren die onvoldoende benoemd zijn. In het overleg tussen de directeuren en de concerncontroller worden deze besproken. De concerncontroller heeft daarbij ook de taak verbanden te leggen tussen de signaleringen van verschillende onderdelen (academies) en domeinen (zoals onderwijs, HRM, financiën). Wanneer een aanwijzing of besluit van het College van Bestuur nodig is, wordt dit voorgelegd. Hierbij kunnen nadere afspraken worden gemaakt over intensivering van overleg, monitoring of ondersteuning.

Deze benadering bevordert het denken in risico's en het daarnaar handelen als inherente taak van de resultaatverantwoordelijke directeur. Dit wordt tevens als leidraad gehanteerd in de verdere ontwikkeling van het instrumentarium van de P&C-cyclus. De aandacht is hierbij meer gericht op belemmeringen en risico's en minder op de voortgang. Een bijzonder aandachtsgebied in 2013 was de beheersing van subsidieprojecten met de inrichting van een subsidiedesk ter ondersteuning van management en directie.

Daarnaast is binnen de hogeschool voor het onderwijs een proces ingericht om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en accreditaties zeker te stellen. Onder de regie van Onderwijs- en Studentenzaken worden hiertoe enkele activiteiten uitgevoerd, die zijn opgenomen in de 'accreditatiecyclus'. Het gaat hierbij onder meer om een quickscan, een interne audit en een risicoanalyse voor de accreditatie van de opleiding. De uitkomsten worden ook opgenomen in de planning & controlcyclus. Tot slot ondersteunt ook de accountant het bestuur door in zijn managementletter aanbevelingen te doen voor de belangrijkste interne beheersingsmaatregelen voor de bedrijfsvoering.

Deze benadering levert zoals gemeld een positieve bijdrage aan de dialoog op het niveau van bestuur en directie over het omgaan met belemmeringen en onzekerheden in het waarborgen van resultaten. Hiermee is de lijn leidend en komen staf en diensten meer in de rol van advisering en signalering. Dit proces is in toenemende mate gericht op 'bijsturen gaandeweg' dan op 'vermanen achteraf'. Het is gericht op de bevordering van de

oordeelsvorming van de resultaatverantwoordelijke en directeur. Het hierbij passende P&C-instrumentarium is nog in ontwikkeling en wordt verder opgepakt tijdens de herinrichting van de organisatie. Hierbij zal tevens een relatie worden gelegd met de ontwikkeling van en inzichten in het thema van de versterking van de bestuurskracht.

## Risico's

De gevolgde benadering levert een aantal thema's op. Het College van Bestuur heeft deze aangemerkt als risico's en onzekerheden waarvoor de hogeschool zich het komende jaar geplaats ziet en die op enige wijze het doel en resultaat negatief kunnen beïnvloeden.

- De Haagse Hogeschool heeft met de goedkeuring van het document *Proflering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool* (mei 2012) een aantal prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van OCW voor de periode 2013-2016. Deze afspraken bevatten een aantal streefwaarden ten aanzien van rendement, tevredenheid van studenten, contacttijd, de verhouding OP:OBP en het opleidingsniveau van de docenten. Aan het behalen van de afspraken is een percentage verbonden van de te ontvangen rijksbijdrage (5 procent). De hogeschool had en heeft op alle afspraken beleid ingezet. Zowel het beleid als het resultaat worden in de reguliere P&C-cyclus gemonitord. Hoewel 2013 ook op de meest complexe prestatie – rendement – een aantal bemoedigende resultaten toonde, is zekerstelling van de resultaten en de daarmee samenhangende bekostiging niet gewaarborgd. Het ingezette beleid wordt voortgezet. De effectiviteit wordt steeds gemonitord en waar nodig worden aanvullende maatregelen getroffen.
- De hogeschool gaat in 2016 op voor de instellingsaccreditatie. Voor de voorbereiding is het programma instellingsaccreditatie ingericht. De activiteiten waren daarbij in 2013 vooral gericht op de (verdere) invoering van het kwaliteitszorgsysteem van academies en diensten in een gestandaardiseerde benadering – voor zo ver effectief geacht. Daarnaast leverde het programma inzicht in de mate waarin de hogeschool voldoet aan de vijf standaarden van de NVAO. Deze hebben mede betrekking op de wijze waarop de instelling zijn visie en strategie heeft geïmplementeerd in het onderwijs. Het programma en de activiteiten zijn onderdeel van de P&C-cyclus. Het willen behalen van de instellingsaccreditatie brengt vragen met zich mee die moeten worden afgestemd op de ambitie, ontwikkeling en inrichting van de hogeschool. Daarbij bevatten de vijf standaarden geen expliciete normen. Daarmee is de basis van de accreditatie niet geheel zeker. Daarom rapporteert het programmateam regelmatig aan het College van Bestuur over de mate waarin de instelling al voldoet aan de vijf standaarden van de NVAO. Dit start met de uitwerking van normen waaraan de hogeschool moet voldoen en de wijze waarop het bestuur daaraan invulling wil geven. In 2014 wordt dit normenkader vastgesteld door het College van Bestuur en wordt het als basis gebruikt voor de verdere activiteiten. Het plan van aanpak voor 2014 is opgesteld en aangeboden aan het College van Bestuur. De activiteiten ter voorbereiding op de instellingstoets in 2014 zijn daarbij afgestemd op de stappen in het herinrichtingsproces. De implementatie van het hogeschoolontwikkelingsplan sluit aan op het normenkader.
- De hogeschool staat eind 2013 aan de start van een herinrichting. Deze verloopt in drie fasen:
  - Fase 1 betreft het optimaliseren (binnen de bestaande organisatiestructuur) van de huidige situatie ten aanzien van vier thema's.
  - Fase 2 betreft de herinrichting en herclustering van opleidingen en academies. Het College van Bestuur heeft hiervoor een reorganisatieplan vastgesteld. Hierin is een beschrijving opgenomen van de organisatie van onderwijs en onderzoek zoals het college die voor ogen heeft en de personele consequenties daarvan. Dit plan is eind 2013 aangeboden aan de Hogeschoolraad.
  - Fase 3 betreft de herinrichting en herclustering van de staf en de ondersteuning, zowel decentraal als centraal.

De herinrichting heeft gevolgen voor de positie, verantwoordelijkheden en taken van grote groepen medewerkers, in eerste instantie bij de academies, maar ook bij de ondersteunende diensten. Deze veranderingen gaan gepaard met onzekerheid over de eigen rol en die van anderen. Die onzekerheid kan deels worden weggenomen door helderheid in planvorming, besluitvorming en te ondernemen stappen. Het bestuur betreft partijen (directeuren, teamleiders, unithoofden, medezeggenschap) in zijn planvorming en uitwerking. Daarbij heeft het bestuur middelen gereserveerd om noodzakelijke maatregelen te kunnen nemen wanneer de resultaten in het geding komen door bijvoorbeeld overgangssituaties, maar ook voor begeleiding en

scholing. Daarbij wordt in tempo en planning rekening gehouden met de pieken in het onderwijsproces en het verandervermogen van de betrokken onderdelen.

- De onvoorspelbaarheid van de instroom is toegenomen. De voorspelling van de ontwikkeling van de studentaantallen, waaronder de instroom, is een belangrijk element in de onderwijsorganisatie en de (financiële) planning op korte en langere termijn. Ook dit is onderdeel van de P&C-cyclus. Een aantal externe ontwikkelingen dragen bij aan de onvoorspelbaarheid: de invoering van 1 mei als aanmeldingsdatum, het instellen van numerus fixus door collega-instellingen en de aankondiging en invoering van maatregelen door het ministerie van OCW die beperkend werken op de (her)inschrijving (en het even goed weer terugdraaien ervan). De hogeschool reageert hierop met een intensieve monitoring van de ontwikkeling van de aanmeldingen en het breed beschikbaar stellen van informatie. De Haagse stemt intensief af met de uitvoeringsinstanties van het ministerie. Tot slot neemt het bestuur – op aangeven van de directeur van de academie – frequenter besluiten over maatregelen die de instroom en het assortiment bevorderen of beperken.
- De hogeschool kent een aantal veiligheidsrisico's die meer en minder verbonden zijn met het type organisatie en de branche, ontwikkelingen binnen en buiten de hogeschool en de strategische keuzes die de hogeschool maakt. Hierbij zijn de volgende veiligheidsrisico's te onderscheiden.
  - fysieke veiligheidsrisico's (safety): dreigende schade aan mens, natuur en materie, samenhangend met onveiligheid in de fysieke interne of externe omgeving. In de meeste gevallen is er geen sprake van opzet, maar is de oorzaak gelegen in materiële of technische mankementen, natuur(geweld), systeemfouten of menselijke fouten, onwetendheid of vergissingen. Typische uitingen zijn brand, een bacterie- of virusuitbraak, een explosie en arbeidsongevallen. Vertaald naar de context van De Haagse kunnen fysieke veiligheidsrisico's potentiële schade veroorzaken aan eigendommen, medewerkers, studenten en bezoekers van de hogeschool en aan derden. Daarvoor heeft De Haagse het volgende ingericht: een noodplan dat voorziet in diverse relevante scenario's, een goed getrainde BHV-organisatie, een Crisis Management Team, gerichte praktijkoefeningen voor alle geledingen, arbo-ondersteuning en -begeleiding, periodieke risico-inventarisaties en -evaluaties.
  - sociale veiligheidsrisico's (security): komen voort uit gedrag van individuen en sociaal intermenselijk verkeer. Veelal is er sprake van doelbewust berokkenen van schade, maar er kan ook sprake zijn van onderliggende psychosociale of psychische problematiek. Niet alleen de feitelijke onveiligheid (in termen van incidenten), maar ook de beleving van sociale veiligheid is van belang. Typische uitingen van sociale onveiligheid zijn (tentamen-)fraude, inbraak en (informatie-)diefstal, agressie en geweld, stalking, (seksuele) intimidatie, pesten, bedreiging, polarisatie en radicalisering, discriminatie en handelen in strijd met de integriteit. Met betrekking tot fraude, inbraak en (informatie-)diefstal zijn fysieke en organisatorische maatregelen getroffen. Verder beschikt de hogeschool over vastgesteld beleid omtrent discriminatie en een vastgestelde integriteitscode. Daarnaast staat de hogeschool in nauw contact met studentenverenigingen, maatschappelijke organisaties, de gemeente, de rijksoverheid en de politie om signaleringen en ontwikkelingen op het vlak van security tijdig te onderkennen en passende maatregelen te kunnen nemen.
  - Informatiebeveiliging. De hogeschool is doende een organisatiebreed informatiebeveiligingsbeleid te formuleren gericht op het waarborgen van geautoriseerd gebruik van informatiesystemen. De toenemende automatisering in een veranderend, meer opengesteld IT-landschap stelt hoge eisen aan dit beleid. Bij de operationalisatie wordt ook aandacht besteed aan de hantering en standaardisatie van procedures voor de verschillende beheersprocessen.

Er is nog geen sprake van integraal veiligheidsbeleid. Voorbereidingen hiertoe zijn wel reeds getroffen. Dit wordt in 2014 verder uitgewerkt. De verkenning van strategische risico's maakt onderdeel uit van het implementatietraject van het hogeschoolontwikkelingsplan.

## RAAD VAN TOEZICHT <sup>2</sup>

*Het verslagjaar startte voor de Raad van Toezicht met enkele wijzigingen in de bezetting. Eind december 2012 is een nieuwe voorzitter benoemd en per 1 februari traden twee nieuwe leden aan. In 2013 boog de Raad van Toezicht zich weer over diverse ontwikkelingen, thema's en dossiers. In dit hoofdstuk leest u daar meer over.*

### Uitgangspunten governance

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

De verhouding tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het college en de directeuren is geregeld in het Bestuurskader van de hogeschool. In het reglement Raad van Toezicht zijn de statutaire bepalingen over de verhouding bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode. Statuten, Bestuurskader en reglement zijn in lijn met de geldende wettelijke bepalingen.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur onderschrijven integraal de Branchecode Governance. Deze is vastgesteld in 2006 en begin oktober 2013 vernieuwd door de Vereniging Hogescholen. De bepalingen hiervan waren en zijn leidraad en kader voor het handelen. De leden van de raad zijn onafhankelijk, zoals de branchecode van hen vraagt. Zij hebben geen (deel)belangen bij de hogeschool en opereren onafhankelijk van elkaar en van het College van Bestuur. Een overzicht van relevante nevenfuncties van de leden vindt u op de website. Dit overzicht wordt jaarlijks geactualiseerd. In 2013 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of van het college een rol speelden.

### Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

Eind december 2012 nam één van de zittende leden van de raad, Jan Willem Weck, de voorzittershamer over. Begin 2013 waren twee van de zeven zetels in de Raad van Toezicht vacant door een reguliere vacature per 1 oktober 2012 en een tussentijdse vacature per 1 januari 2013. Beide zijn sinds 1 februari 2013 ingevuld. Louis de Quelerij is benoemd op het profiel onderwijs en Wubbo Tempel op het profiel bedrijfsleven. De wervings- en selectieprocedure is extern ondersteund. Bij de vaststelling van de profielen is steeds advies gevraagd aan de Hogeschoolraad.

Leden Raad van Toezicht	(Her)benoemd per	Herbenoembaar per	Datum van Aftreden
dhr. mr. J.W. Weck, voorzitter	oktober 2012		oktober 2016
mw. drs. M.W. Gout-van Sinderen, vicevoorzitter, lid Auditcommissie	oktober 2012		oktober 2016
dhr. ir. J. Vermeer, secretaris, voorzitter Onderwijscommissie	juni 2010	juni 2014	
drs. W.A. Touw RA, voorzitter Auditcommissie	juni 2011		juni 2015
mw. drs. F.E. Deug, voorzitter Remuneratiecommissie	april 2012	april 2016	
dhr. prof. ir. L. de Quelerij, lid Onderwijscommissie	1 februari 2013	1 februari 2017	
dhr. ir. W.J. Tempel, lid Remuneratiecommissie	1 februari 2013	1 februari 2017	

<sup>2</sup> Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 14 april 2014, Den Haag

### **Raad van Toezicht: zelfevaluatie**

De Raad van Toezicht evalueerde zijn eigen functioneren tot dusver tweejaarlijks en week daarmee af van de branchecode. Met ingang van 2013 vindt deze evaluatie jaarlijks plaats. In juni besprak de raad in aanwezigheid van lector Henno Theisens de ministeriële brief *Versterking bestuurskracht onderwijs* als opmaat naar de zelfevaluatie, die in het najaar verspreid over een aantal vergaderingen plaatsvond. Theisens benoemde zeven punten om de toezichtpraktijk aan te toetsen. Deze zijn in het najaar besproken in de drie commissies van de raad. De uitkomsten daarvan zijn gedeeld in de decembervergadering. Belangrijke aandachtspunten waren de beschikbaarheid van adequate en voldoende informatie, zowel aangereikt door het bestuur als verzameld door de raad zelf, en het regelmatig bijwonen van activiteiten in de hogeschool. De raad sprak met het college ook over de verhouding tussen bestuur en toezicht in relatie tot recente situaties van falend toezicht in het land. In de aprilvergadering heeft de raad het eigen jaarverslag over 2012 besproken en vastgesteld. Dit document is opgenomen in de jaarstukken van de hogeschool, die in mei 2013 zijn goedgekeurd.

### **College van Bestuur: samenstelling**

Begin 2013 bestond het College van Bestuur uit twee leden. In goed overleg heeft de raad de invulling van een derde zetel voorbereid. In april zijn het profiel en de procedure daarvoor vastgesteld. De werving en selectie verliep voorspoedig en begin juli maakte de raad de benoeming bekend van Jan Lintsen tot derde collegelid per 1 september 2013.

In juni 2013 kondigde de voorzitter van het College van Bestuur zijn vertrek aan per 1 maart 2014. Direct daarop is begonnen met de voorbereiding van de wervingsprocedure voor een opvolger. In overleg met het college en de directeuren heeft de raad een profiel opgesteld. Eind september zijn dit profiel en de procedure vastgesteld. Ook hier verliep vervolgens de werving voorspoedig. In het besloten gedeelte van de decembervergadering heeft de raad besloten om Leonard Geluk te benoemen tot voorzitter van het College van Bestuur per 1 april 2014.

### **College van Bestuur: functioneren**

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van de gemaakte resultaatsafspraken. In juni gaf het college een tussenstand van de realisatie daarvan. In het najaar vond de reguliere beoordelingsprocedure plaats. Deze had een aangepast karakter door de recente benoeming van een lid en het aangekondigde vertrek van de voorzitter.

In de oktobervergadering besloot de raad tot een andere opzet van de resultaatsafspraken en de beoordelingsprocedure. Om het collectieve bestuur te versterken, worden vanaf 2014 de gezamenlijk te behalen resultaten vastgelegd met daarbij de individuele bijdragen van de leden.

### **Contact met de Hogeschoolraad**

Een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht voerde op 14 mei en 5 november 2013 overleg met de Hogeschoolraad. Dit overleg verliep open, kritisch en constructief en werd door beide raden gewaardeerd. Specifieke onderwerpen waren:

- de afwikkeling van het vertrek van collegeleden en het honorarium van een interim collegelid;
- de tijdige betrokkenheid van de Hogeschoolraad bij de benoeming en het ontslag van collegeleden;
- de discussie tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur over de verhouding tussen onderwijzend personeel en onderwijsbeheerpersoneel (OP:OBP) en de beschikbare cijfers daarover;
- de zorgen van de Hogeschoolraad over de aanpak van de herinrichting, de communicatie erover en de betrokkenheid van de Hogeschoolraad erbij;
- de uitspraken van de Geschillencommissie en wat De Haagse daarvan kan leren.

De Raad van Toezicht heeft de opzet van het overleg met de Hogeschoolraad aan de orde gesteld wat betreft de aanwezigheid van het College van Bestuur hierbij uit oogpunt van transparantie in de verhoudingen. De Hogeschoolraad is hierin na intern beraad meegegaan, maar wil daarnaast de mogelijkheid behouden van overleg met de Raad van Toezicht zonder het college erbij.

In een apart overleg hebben de voorzitter en het op voordracht van de Hogeschoolraad benoemde lid van de Raad van Toezicht kennisgemaakt met het dagelijks bestuur van de nieuw gekozen Hogeschoolraad.

## Uitvoering toezicht

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is open, kritisch en constructief. Zorgen voor toezicht op én klankbord zijn voor het bestuur waren goed in balans. Daarnaast kwam de werkgeversrol in 2013 uitvoerig aan bod door onder andere de benoeming van twee nieuwe bestuursleden.

De raad heeft bij zijn toezicht specifiek aandacht voor het risicobeheer en -management van het College van Bestuur. De raad volgt intensief de planning & controlcyclus, die als risicobeheersingssysteem wordt gehanteerd door het college. Elke fase van de P&C-cyclus – de kaderbrief voor de allocatie van middelen, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening – wordt door de Auditcommissie besproken met de portefeuillehouder en de concerncontroller en directeur Financiën, ter voorbereiding op de bespreking in de vergadering van de raad. In deze besprekingen komen de aanpak van zaken en gekozen oplossingen diepgaand aan de orde.

Daarnaast worden zowel in de Auditcommissie als in de Onderwijscommissie specifieke onderwerpen besproken, zowel met betrekking tot hun belang voor de ontwikkeling van het onderwijs en de hogeschool als de specifieke risico's die er voor de hogeschool aan verbonden zijn. De uitkomsten van deze besprekingen worden gedeeld met de hele raad.

In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar.

## Toezichtagenda

De Raad van Toezicht is in 2013 zeven keer bijeen geweest: vijf keer voor een reguliere vergadering en twee keer voor een themavergadering. In de reguliere vergaderingen stonden de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda. Belangrijk onderdeel daarvan zijn de kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening, in het kader van het risicotoezicht van de raad. De Auditcommissie bereidde de bespreking ervan voor. Op 21 mei heeft de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2012 besproken en goedgekeurd. Op 12 december is ook de begroting 2014 goedgekeurd.

Specifiek aan de orde kwamen onder meer:

- *Integrale kwaliteitszorg en instellingsaccreditatie*  
De themavergadering van 13 februari was gewijd aan de voorbereiding van de instellingsaccreditatie. De raad is zich bewust van het belang daarvan en zijn rol daarin. Op 9 april sprak de raad verder over de hoofdlijnen van het programma integrale kwaliteitszorg, waarmee de instellingsaccreditatie wordt voorbereid. De raad laat zich elke vergadering informeren over de voortgang van dit belangrijke programma. In september heeft de raad uitvoerig stilgestaan bij het uitstel van de aanvraag van de instellingstoets.
- *Herinrichting*  
Op 9 april is het plan van aanpak voor de herinrichting van de organisatie besproken. Hierbij vroeg de raad aandacht voor zijn betrokkenheid in dit reorganisatieproces. Op 21 mei sprak de raad vervolgens met het College van Bestuur over het ontwerp voor de nieuwe organisatie. Het college presenteerde de hoofdlijnen daarvan in de vergadering van juni. Eind september zette het college de wijziging in de aanpak van de herinrichting uiteen. De Raad van Toezicht heeft daarbij in het belang van de organisatie aangegeven betrokken te willen blijven bij de planvorming. In november en december heeft het college mondeling en schriftelijk gerapporteerd over de stand van zaken en de voortgang.
- *Sportcampus Zuiderpark*  
De raad volgde nauwlettend de ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark. Een kernpunt daarbij was de (wijze van) voortzetting van de samenwerking met de gemeente Den Haag na het vertrek van Woningbouwcorporatie Vestia als samenwerkingspartner. Het ontwerp en de bouwplanning moesten hierdoor worden aangepast. In elke vergadering heeft het college over de voortgang gerapporteerd. In september keurde de raad de herziene samenwerking en planning goed.
- *Internationalisering*  
De themavergadering van 5 november was gewijd aan internationalisering. Aan de orde kwamen de hoofdlijnen van het beleid, de specifieke situatie bij de opleiding International Business and Management Studies – die in de accreditatie het oordeel 'goed' kreeg – en het internationale profiel van de hogeschool vanuit marketingperspectief.



- *Externe inhuur medewerkers via Corso*  
Na een Europese aanbesteding verzorgde sinds 1 januari 2013 Corso als *full service broker* de inhuur van externe medewerkers. Het college heeft de raad op verschillende momenten geïnformeerd over de toenemende problemen bij de uitvoering en de aanpak ervan. Zo werd onder andere het samenwerkingscontract met Corso aangepast. Op 5 november leken de problemen onder controle, maar een week later ging Corso onverwacht failliet. Dit hield overigens geen verband met de uitvoeringsproblemen bij de hogeschool. In december zijn aanpak en consequenties van dit faillissement uitvoerig besproken. De ingestelde Flexdesk had eind 2013 de consequenties van het faillissement goed in beeld en had begin 2014 de operationele gevolgen voor de externe inhuur ondervangen.
- *Bemiddeling bij interpretatiegeschillen*  
In twee geschillen over de interpretatie van het medezeggenschapsreglement vroeg de Hogeschoolraad de Raad van Toezicht om de mogelijkheden te onderzoeken tot bemiddeling. In de vergadering van 21 mei kwam de raad tot de conclusie dat bemiddeling niet mogelijk was. Dit gebeurde op basis van gevoerde gesprekken en de schriftelijke reactie daarop. In november is kort met de Hogeschoolraad gesproken over de toen net beschikbare uitspraken van de Geschillencommissie medezeggenschap hoger onderwijs.
- *Klachten*  
Het college informeerde de raad in april over klachten van studenten Bouwkunde. Ook over het verdere verloop van dit traject is de raad steeds geïnformeerd. Twee studenten hebben zich in november tot de raad gewend, waarbij de raad heeft toegezegd zich door het college te laten informeren over de behandeling van de klachten.  
De raad ontving ook een klacht van een personeelslid. Naar aanleiding hiervan heeft de raad het college op enkele algemene punten bevestigd en het personeelslid gemeld de behandeling van de klacht aan het college over te laten.

## Commissies

### **Auditcommissie**

De Auditcommissie is in het verslagjaar zes keer bijeen geweest, telkens mede ter voorbereiding van de reguliere vergaderingen van de raad. Daarin bracht de commissie schriftelijk verslag uit van haar werkzaamheden en bevindingen. Alle periodieke managementrapportages zijn met de commissie besproken, evenals de kaderbrief en de begroting voor 2014 en de jaarrekening 2012. De ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark stond vanwege het zwaarwegende belang steevast op de agenda. De Auditcommissie volgde daarnaast nauwlettend de voortgang van de ontwikkeling van het informatiemanagement.

### **Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie is in 2013 twee keer bijeen geweest en heeft meermalen per e-mail en telefonisch afgestemd en overleg gevoerd. De commissie droeg zorg voor het opstellen van de wervings- en selectieprocedures voor de vacatures in het college.

Begin 2013 boog de Remuneratiecommissie zich over de nieuwe kaderstelling voor de bezoldiging van bestuurders en de eventuele indexatie daarvan voor 2013. Daarnaast bereidde de commissie de resultaatsafspraken 2013 voor met het college en verzorgde zij de afwikkeling van het interim-bestuurslidmaatschap in 2012. De commissie behandelde ook de normering van de bezoldiging voor de toezichthouders en hun btw-plicht per 1 januari 2013. In september heeft de Remuneratiecommissie de beoordelingsprocedure 2013 voorbereid en voor 2014 een nieuwe beoordelingsprocedure opgezet. De voorzitter van de commissie voerde samen met de voorzitter van de Raad van Toezicht de beoordelingsgesprekken met de collegeleden.

### **Onderwijscommissie**

De Raad van Toezicht wilde zijn toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek versterken. Dit mede vanwege de kritische maatschappelijke aandacht voor de kwaliteit van het hbo. Daarom heeft de raad eind 2011 de Onderwijscommissie ingesteld, die adviseert over het toezicht op het onderwijs en onderzoek.

De commissie heeft in juni en december 2013 overleg gevoerd met het college en de directeur Onderwijs- en Studentenzaken. Daarbij spraken zij over de implementatie van het nieuwe onderwijskader, het programma integrale kwaliteitszorg en de implementatie ervan in de academies. Ook het beleid van de hogeschool naar aanleiding van het wetsvoorstel Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs kwam aan bod, evenals het oordeel

van de Keuzegids over de opleidingen van de hogeschool op basis van de nationale studentenenquête. In beide vergaderingen is ook gesproken over studiesucces. Daarbij kwamen de aanbevelingen aan bod van een interne werkgroep en van het onderzoekshuis van de G5-hogescholen voor studiesucces. Een ander bespreekpunt was het ECHO-rapport *Generiek is Divers: sturen op studiesucces in een grootstedelijke context*. Hierin stond een evaluatie van de studieprogramma's 2008-2011 van de G5-instellingen, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW. Verder besprak de commissie - in het kader van zelfevaluatie van de raad - de aandachtspunten die zijn geformuleerd naar aanleiding van de brief *Versterking bestuurskracht onderwijs*.

### **Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur**

De Raad van Toezicht stelde tot dusver de bezoldiging van de collegeleden vast aan de hand van de *Uitwerking bezoldiging bestuurders hogescholen* (een bijlage van de Branchecode Governance). Deze uitwerking is per 1 januari 2013 vervangen door een kaderstelling bezoldiging bestuurders, gebaseerd op de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Omdat de bezoldiging van het bestuur geheel binnen de nieuwe kaders viel, vormden deze geen aanleiding tot aanpassing van het gevoerde remuneratiebeleid:

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

De raad heeft speciale aandacht voor de herbenoeming van collegeleden voor periodes van vier jaar. Per 1 januari 2013 is namelijk het Koninklijk Besluit van 26 juni 2001 ingetrokken dat herhaalde benoeming mogelijk maakte voor periodes van vier jaar, in afwijking van de Flexwet. Eind 2013 was reparatiewetgeving in voorbereiding.

In het verslagjaar is de bezoldiging van de collegeleden niet aangepast. De bezoldiging is opgenomen in de jaarrekening 2013 en gepubliceerd op de websites van de Vereniging Hogescholen en De Haagse Hogeschool. De Raad van Toezicht kende voor 2013 geen indexatie toe.

### **Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht**

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een bezoldiging die is gerelateerd aan de mate van verantwoordelijkheid en aan de reële tijdsbesteding voor het uitoefenen van hun taak. Dit leidt tot een differentiatie in de bezoldiging tussen de voorzitter, de leden van de Auditcommissie en de overige leden. Zij ontvangen respectievelijk € 8.640, € 5.280 en € 4.320. Inclusief BTW komen de bedragen uit op: voorzitter € 10.454, leden Auditcommissie € 6.388 en overige leden € 5.227. De individuele leden mogen de bezoldiging accepteren, weigeren of aan een ander doel schenken. De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren.

De invoering van de WNT per 1 januari 2013 had geen invloed op de sinds 2006 gehanteerde bezoldigingsbedragen, die ruim binnen de norm blijven. Wel zijn de bedragen vastgesteld als exclusief btw vanwege de per 1 januari 2013 geldende btw-plicht voor toezichthouders.

# MEDEZEGGENSCHAP

*De Hogeschoolraad volgt het beleid van het College van Bestuur kritisch en schuwt het debat niet. Zo draagt onder andere de Hogeschoolraad bij aan draagvlak voor het hogeschoolbeleid en aan invloed van medewerkers en studenten op belangrijke besluiten. Het college en de Hogeschoolraad voerden in het verslagjaar zeven keer formeel overleg. Het overleg verliep constructief en leidde meermalen tot aanpassingen van het beleid. De lopende geschillen over de interpretatie van het medezeggenschapsreglement belemmerden dit niet. De onderwerpen die de Hogeschoolraad in het verslagjaar behandelde, vindt u in onderstaande subparagrafen.*

## Herijking leidinggevenden in het onderwijs

De langlopende discussie binnen de hogeschool over de besturingsfilosofie en vooral de plaats van leidinggevenden in de onderwijsorganisatie is in mei 2013 afgerond. Het voorstel is aangevuld naar aanleiding van het overleg met de Hogeschoolraad in 2012 en is in mei goedgekeurd. Dit is een belangrijke bouwsteen voor de herinrichting van de organisatie.

## Herinrichting van de organisatie

De voorgenomen herinrichting van de organisatie vormde een belangrijk punt van overleg. De Hogeschoolraad adviseerde in april positief over het opgestelde plan van aanpak. Begin september is het gewijzigde plan uiteengezet in een extra overleg met de nieuw samengestelde Hogeschoolraad. Deze toonde zich kritisch bij het formele overleg in oktober en december en stelde vooral de reden van de herinrichting aan de orde. Het college en de Hogeschoolraad toonden begrip voor elkaars positie in dit proces. Zij spraken af dat de Hogeschoolraad nauw betrokken blijft bij de verdere aanpak en uitwerking van de herinrichting, die fasegewijs wordt voorbereid en uitgevoerd.

De voorbereiding van fase 1 van de herinrichting – het bundelen van bestaande activiteiten in vier nieuwe units – stond eveneens op de agenda. De Hogeschoolraad toonde zich ook hier kritisch over de noodzaak, maar stemde in met aanvullende middelen voor de voorbereidingen.

## Kaderbrief, begroting en managementrapportages

Vaste agendapunten in het overleg zijn de kaderbrief voor de begroting (juli) en de begroting (december/ januari). Daarbij is uitvoerig gesproken over aanvullende toewijzingen voor 2013, die nog niet in de kaderbrief en de begroting waren opgenomen. Het ging om een aantal grotere of langer lopende projecten, waaronder de voorbereiding van fase 1 van de herinrichting.

Over de uitvoering van het beleid en de begroting wordt de Hogeschoolraad geïnformeerd via de drie periodieke managementrapportages en via de jaarstukken. De Hogeschoolraad stemde in met de voorgestelde bestemming van het resultaat over 2012.

## Specifieke onderwerpen

In 2013 kwamen de vaste onderwerpen op het gebied van onderwijs aan bod, zoals de onderwijs- en examenregeling en het studentenstatuut. Ook de gebruikelijke onderwerpen op HRM-gebied ontbraken niet, zoals het jaarverslag arbo en het jaarverslag ombudsman personeel. Daarnaast stonden in het verslagjaar enkele bijzondere onderwerpen op de agenda:

- De Hogeschoolraad stemde in met de opgestelde kaders voor het in te richten kwaliteitszorgsysteem.
- De raad ging daarnaast akkoord met het besluit tot afbouw van de opleiding Management in de Zorg. Het opgestelde afbouwplan had nog enige aanvulling nodig.
- Vanwege de invoering van SEPA (Standard European Payment Area) werd de mogelijkheid herzien om de collegegelden gespreid te betalen. Dit leidde tot kritiek, onder andere van de Haagse studentenvakbond. Daarom geldt na de aanpassing van de administratieve systemen in het studiejaar 2015-2016 de oude regeling in negen termijnen weer.
- In het kader van het Masterplan Huisvesting sprak de Hogeschoolraad over het vestigingsbeleid en de meerjarenraming huisvesting.

Ten slotte besprak het college enkele onderwerpen met de Hogeschoolraad waarbij de Hogeschoolraad geen formele bevoegdheden heeft. Hierbij kwam het volgende aan bod:

- het onderwijskader en de onderwijs- en examenregeling van de masteropleidingen, beide voor het eerst opgesteld;
- de opzet van het schakeljaar;
- de uniformering van de toetsregeling;
- de evaluatie leergang examencommissies;
- de visie op diversiteit;
- de activiteitenplannen van de drie zwaartepunten;
- de beleidsaanpak Kwaliteit in verscheidenheid naar aanleiding van het wetsvoorstel;
- de uitvoeringsproblemen rond de inhuur van gastdocenten, externe adviseurs et cetera.

### **Geschil internationaliseringsplan TISD**

In het najaar van 2012 ontstond binnen de Academie voor Technology, Innovation & Society in Delft (TISD) een verschil van mening over de vraag of het internationaliseringsplan van de academie ter instemming moest worden aangeboden aan de Academieraad. Inhoudelijk was overeenstemming bereikt over het plan. De Hogeschoolraad heeft dit formele interpretatiegeschil overgenomen en vond dat het plan ter instemming moest worden aangeboden. Het college stelde dat het medezeggenschapsreglement hierin niet voorziet.

De Hogeschoolraad heeft het geschil voorgelegd aan de Raad van Toezicht om te onderzoeken of bemiddeling mogelijk was. Dit bleek uiteindelijk niet het geval te zijn, waarna het geschil is voorgelegd aan de Geschillencommissie Medezeggenschap. Vanwege de al bereikte inhoudelijke overeenstemming achtte deze commissie het formele geschil niet-ontvankelijk.

### **Geschil onderwijskader**

Eind 2012 ontstond een verschil van mening over de status van het onderwijskader bij de bespreking ervan met de Hogeschoolraad. Het college had het onderwijskader ter bespreking voorgelegd, omdat het medezeggenschapsreglement niet voorziet in instemming op dit onderwerp. De Hogeschoolraad vond het vanzelfsprekend dat belangrijk beleid ter instemming wordt voorgelegd.

Ook dit geschil is voorgelegd aan de Raad van Toezicht om te onderzoeken of bemiddeling mogelijk was. Dit bleek uiteindelijk niet het geval te zijn, waarna deze zaak eveneens is voorgelegd aan de Geschillencommissie Medezeggenschap. Deze deed eind oktober uitspraak: het onderwijskader moet in zijn huidige vorm ter instemming worden voorgelegd. Dit vanwege de consequenties ervan voor de onderwijs- en examenregeling. De Haagse heeft uitvoering gegeven aan deze uitspraak.

### **Verkiezingen**

De hogeschoolbrede verkiezingen voor de medezeggenschap vonden plaats van 28 mei tot 4 juni 2013. Vanwege enkelvoudige kandidaatstellingen vonden de verkiezingen voor de Hogeschoolraad plaats in 4 van de 11 kiesdistricten. Vanaf september waren 17 van de 24 zetels in de Hogeschoolraad bezet.

Voor de deelraden (academieraden, deelraad Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO)) is het beeld van de verkiezingen zeer verschillend, wat betreft enkelvoudige en meervoudige kandidaatstelling en wat betreft de bezetting van zetels. In de Dienstenraad zijn drie van de acht zetels ingevuld.

### **Deelraden**

Voor de 96 zetels bij de deelraden hebben zich 73 kandideren aangemeld, waarvan 18 studenten (voor 41 zetels, 44 procent) en 55 medewerkers (voor 55 zetels, 100 procent). Bij 5 academies hebben zich geen studenten kandidaat gesteld. Verkiezingen vonden plaats bij 5 van de 16 deelraden: bij 2 voor de personeelsgeleding én studentengeleding en bij 3 alleen voor de personeelsgeleding.

Daarnaast kregen 44 kandidaten (34 medewerkers en 10 studenten) zonder verkiezingen een zetel in de deelraden (48 procent van de beschikbare zetels). Uiteindelijk zijn 65 van de 96 zetels bezet, door 16 studenten en 49 medewerkers. 4 deelraden hebben een volledige bezetting.

## Hogeschoolraad

Voor de 24 zetels van de Hogeschoolraad hebben 5 studenten (voor 12 zetels) en 16 medewerkers (voor 12 zetels) zich kandidaat gesteld. 5 (van de 11) kiesdistricten hadden geen kandidaten uit de studenten. In 4 kiesdistricten vonden verkiezingen plaats, maar alleen voor de personeelsgeleding. 12 kandidaten (7 medewerkers en 5 studenten, totaal 50 procent) bekleden een zetel zonder verkiezing. Inmiddels zijn 17 van de 24 zetels in de Hogeschoolraad bezet: 5 studenten en 12 medewerkers.

→ In bijlage 2.3 vindt u een overzicht van de beschikbare zetels en kandidaten Hogeschool- en deelraden 2013.

## Georganiseerd Overleg vakorganisaties

Bij het Georganiseerd Overleg tussen het College van Bestuur en de vakcentrales is de Hogeschoolraad toevoerder. De vakcentrales bespreken de agenda vooraf met de raad en de raad kan advies geven over de geagendeerde onderwerpen. In 2013 zijn in het Georganiseerd Overleg diverse beleidszaken besproken:

- het beleid bijzondere beloningen;
- de uitvoeringsregeling resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus);
- het afbouwplan van de opleiding Management in de Zorg (MiZ);
- de verlenging van het sociaal plan voor de afbouw van de opleiding Commercieel Ingenieur;
- het nieuwe professionaliseringsplan;
- de herinrichting van de organisatie;
- de besteding van de SOP-middelen;
- de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM, voorheen LKD): de uitputting 2012, de bestedingsdoelen en uitputting 2013 en de bestedingsdoelen 2014;
- de evaluatie van de reorganisatie bij HRM;
- het herziene reglement Bezwarencommissie Personeel;
- het sociaal jaarverslag 2012;
- de eindrapportage Actieplan Leerkracht.







### 3. ONS ONDERWIJS

*De Haagse Hogeschool streeft voortdurend naar een kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs. Dat onderwijs is erop gericht om studenten competenties te laten ontwikkelen die toekomstgericht zijn en geënt op de beroepspraktijk. Hieronder beschrijven wij de ontwikkelingen van het onderwijs aan De Haagse in het verslagjaar.*

## ASSORTIMENT

*De Haagse kijkt voortdurend of de geboden opleidingen voorzien in een behoefte en voldoen aan de wensen en eisen vanuit de maatschappij. Dat leidde ook in 2013 tot enkele wijzigingen in ons assortiment, die wij in deze paragraaf toelichten.*

### **Engelstalige opleidingsvariant Sportmanagement**

De Haagse Hogeschool heeft de ambitie om vanaf het schooljaar 2015-2016 een driejarige Engelstalige opleiding Sportmanagement aan te bieden. In het verslagjaar zijn de eerste stappen gezet voor de ontwikkeling van deze opleiding. Hiermee speelt de Academie voor Sportstudies in op de toenemende internationalisering van het werkveld van de sportmanager, de opkomst van meer Engelstalige opleidingen in ons land en de noodzaak om binnen dit marktsegment tijdig een onderscheidende positie in te nemen. Deze opleiding past bij de profilering van De Haagse Hogeschool en de internationalisering van ons hoger beroepsonderwijs.

### **Engelstalige opleiding Industrial Design Engineering**

De ontwikkeling van de Engelstalige variant van de opleiding Industrieel Product Ontwerpen werd in het verslagjaar afgesloten met de conclusie dat deze variant bestaansrecht heeft.

### **Pedagogiek**

In 2012 ondertekende De Haagse het contract voor de overname van de voltijdopleiding Pedagogiek van de

Haagse vestiging van Fontys Hogescholen. In het studiejaar 2013-2014 konden studenten deze opleiding voor het eerst aan De Haagse gaan volgen. Het aantal nieuwe inschrijvingen voor deze opleiding verdubbelde. Dit zorgde voor een toename van het aantal nieuwe studenten bij De Haagse Hogeschool.

### **Deeltijdvariant Voeding en Diëtetiek**

Met ingang van september 2013 wordt de deeltijdvariant van de opleiding Voeding en Diëtetiek aangeboden. Het compact-programma van deze opleiding voldoet niet meer aan de eisen zoals gedefinieerd in het document *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool* en zal per cohort worden afgebouwd.

### **Conversie techniekopleidingen**

In het kader van de landelijk afgesproken conversie van de techniekopleidingen is gekozen voor een conversie van het merendeel van de huidige opleidingen van de Academie voor ICT & Media naar een brede bachelor HBO-ICT. Een groot deel van de overige techniekopleidingen blijft in de conversie ongewijzigd. Voor enkele andere zijn specifieke keuzes gemaakt.

### **Afbouw opleidingen**

In 2013 is besloten tot afbouw van de opleiding Management in de Zorg en de deeltijdvariant van de opleiding Technische Informatica. De afbouw van de opleiding Commercieel Ingenieur kon in 2013 worden afgerond. Gemeenschappelijke factor in deze afbouwtrajecten was steeds de tegenvallende instroom, naast specifieke factoren per opleiding.

### **Decentrale selectie Huidtherapie**

Om de gestegen uitval bij de opleiding Huidtherapie tegen te gaan, is besloten om bij deze opleiding decentrale selectie in te voeren. Dit geeft de opleiding de mogelijkheid zelf te selecteren op kenmerken die een voorspellende waarde hebben voor studiesucces en uitval.

Uit exitgesprekken met studenten is gebleken dat zij een verkeerde studiekeuze maken. Vooruitlopend op de decentrale selectie voor het studiejaar 2014-2015 is de opleiding al gestart om het studiesucces te vergroten. Dit gebeurt door potentiële studenten beter voor te bereiden op de studie en het beroep door onder andere meer voorlichting tijdens open dagen, proefstuderen en gerichte informatie op de website.

### **Naamswijziging Master Accounting and Control**

In het najaar is besloten de naam van de opleiding Master Accounting and Control te wijzigen in Master of Financial Management and Control. Deze naam sluit beter aan bij de inhoud van de opleiding en geeft beter aan waar de opleiding voor staat. De naamswijziging is ter goedkeuring voorgelegd aan de NVAO. Tot eind 2014 worden beide namen nog gebruikt.

### **The Hague Summer School**

In het kader van de profilerings en het internationaliseringsbeleid van De Haagse is in 2013 een plan ontwikkeld voor The Hague Summer School. Dit voorstel wordt verder uitgewerkt tot een pilot in 2014.

## **ONDERWIJSAANBOD**

*De Haagse Hogeschool bood in het verslagjaar 43 voltijdbacheloropleidingen, 21 deeltijdopleidingen, 10 duale bacheloropleidingen, 7 Engelstalige en 3 Associate degree-opleidingen aan.*

### **Bacheloropleidingen**

In 2013 konden studenten bij vier locaties van De Haagse Hogeschool 43 voltijdbacheloropleidingen volgen. Studenten konden daarnaast kiezen uit eenentwintig deeltijdopleidingen, tien duale bacheloropleidingen en drie Associate degree-opleidingen. De opleidingen vallen binnen de domeinen economie, gezondheidszorg, gedrag en maatschappij, informatica, onderwijs en techniek.

→ In bijlage 3.1 vindt u een overzicht van onze bachelor- en associate degree opleidingen op Hoop-gebied.



## Minors

De opleidingen van De Haagse Hogeschool hebben een major-minorstructuur. De omvang van de minor ligt vast in het onderwijskader. Studenten kiezen een minor binnen of buiten hun eigen academie of buiten de hogeschool.

### **Kies op maat**

Sinds 2012 neemt De Haagse Hogeschool deel aan Kies op maat. Dit programma maakt het eenvoudiger voor studenten om een minor buiten de eigen hogeschool of universiteit te volgen. Sommige minors van De Haagse waren in het verslagjaar zeer populair; met name minors op het vlak van organisatie, management of business. Andere minors trokken in het verslagjaar nauwelijks studenten. In 2013 volgde ongeveer 40 procent van de studenten een minor buiten de eigen academie. Verder kozen 170 studenten een minor bij een andere instelling en volgden 131 studenten van buiten de hogeschool hier een minor.

### **Goed bacheloronderwijs**

De Minorcommissie toetste ook in het verslagjaar de kwaliteit van nieuwe hogeschoolbrede minors aan de criteria van goed bacheloronderwijs. De minors sloten voldoende aan bij de zwaartepunten.

## Masters & Professional Courses

Kwaliteitszorg. Dat stond centraal bij de Academie voor Masters & Professional Courses in 2012 én 2013. In 2013 zijn beleidsdocumenten opgesteld om de kaders helder te maken. Zoals het onderwijskader voor de masteropleidingen, het strategisch personeelsplan, het toets- en internationaliseringsbeleid, de onderwijsexamenregeling en een handboek met een overzicht van procedures.

### **Vast docententeam**

Ook onderdeel van de kwaliteitszorg was het vormen van een vaste kern van docenten, naast de vele freelancedocenten die worden ingehuurd. Vaste docenten krijgen meer binding met de programma's en de studenten. Ook zijn ze de dragers van de kwaliteit. De Academie voor Masters & Professional Courses heeft inmiddels tien vaste docenten in dienst.

### **Masters**

De Academie voor Masters & Professional Courses bood in 2013 zeven masteropleidingen aan, waarvan twee opleidingen in samenwerking met de Open Universiteit. Het aantal studenten was in het verslagjaar 250, evenveel als in 2012. De focus op kwaliteitszorg was onder andere nodig om accreditaties van de masteropleidingen te behalen. In het verslagjaar is een positief advies gegeven omtrent de accreditatie van de Master in Risicomanagement.

### **Professional courses**

Het deelnemersaantal van de professional courses is in 2013 stabiel gebleven (450 studenten). Ook het aantal courses is in het verslagjaar nagenoeg gelijk gebleven (28 professional courses). In de voorgaande jaren is kritisch gekeken naar de kwaliteit en het aanbod van de courses. Zo is onder andere gekeken naar de procedures en de handleidingen en zijn deze geüniformeerd. Kwaliteit staat continu op de agenda, zo ook in 2013. Voor de grote courses (geaccrediteerd door Centrum voor Post-Initieel Onderwijs Nederland, C pion) was het doel te starten met het ontwikkelen van een Onderwijs- en Examenregeling (OER) en het installeren van een examencommissie. Dit traject is in gang gezet en zal in maart 2014 worden voltooid.

→ In bijlage 3.2 vindt u een overzicht van onze masteropleidingen en professional courses.

### **Maatwerktrajecten**

Ook bedrijven kunnen bij De Haagse Hogeschool terecht. De Academie voor Masters & Professional Courses biedt maatwerktrajecten aan. Hierbij worden de bestaande open opleidingen op maat gemaakt voor bedrijven of instellingen. Het doel in 2013 was het aantal trajecten uit te breiden, zonder daarbij concrete cijfers te noemen. In 2013 voerde De Haagse 21 trajecten uit. Dit is een kleiner aantal dan in 2012 (26 trajecten), wel waren enkele programma's zeer omvangrijk.

→ In bijlage 3.3 vindt u een overzicht van onze maatwerktrajecten.

### **Internationale programma's**

In het verslagjaar is voor het eerst een internationaal programma binnen de Academie voor Masters & Professional Courses ontwikkeld: MBA Foundations For The Public Sector. De Haagse stelde het maatwerkprogramma samen voor 25 deelnemers uit Brasilia, de hoofdstad van Brazilië. Ook organiseerde de hogeschool de praktische zaken rondom het programma, zoals de huisvesting. En met succes, in 2014 komen meerdere groepen uit Brasilia een programma volgen. De komende jaren wil De Haagse het aantal internationale programma's dan ook verder uitbouwen.

## ACCREDITATIES

*Wil een opleiding aan De Haagse Hogeschool een accreditatie aanvragen, dan vindt circa twee jaar daarvoor een interne audit plaats. Circa twee jaar na die interne audit bezoekt een extern auditpanel de betreffende opleiding. Volgt daarna een positief advies, dan verleent de NVAO de opleiding een accreditatie voor zes jaar. Ook in het verslagjaar kregen diverse opleidingen van De Haagse een accreditatie.*

### **Interne audits**

In 2013 vond bij zes opleidingen een interne audit plaats. De auditoren keken of de betreffende opleidingen accreditatiewaardig waren en of er nog zaken verbeterd moesten worden.

Vanwege het grote aantal interne audits in 2012 werd een aantal doorgeschoven naar 2013. In 2013 vonden interne audits plaats bij de opleidingen: HBO-Rechten, Human Technology, Small Business & Retail Management, Bestuurskunde/Overheidsmanagement, Bedrijfskunde MER en European Studies.

### **Aandachtspunten**

Uit de interne audits kwamen verschillende aandachtspunten naar voren. Vooral op het gebied van toetsing en het gerealiseerde niveau zijn bij de meeste opleidingen nog verdere verbeteringen mogelijk. Maar ook op het vlak van competenties. Het gaat dan specifiek om de wijze waarop opleidingen erin slagen om aantoonbaar te maken dat alle competenties in het curriculum aan bod komen en verworven kunnen worden. Dit blijkt voor veel opleidingen nog een uitdaging.

### **Master of Business Administration**

In 2013 is een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd bij de Master of Business Administration (MBA). Dit in voorbereiding op de visitatie in 2014. Op basis van de resultaten heeft de opleiding een verbeterplan opgesteld.

### **Externe audits**

In het verslagjaar vond bij acht opleidingen een externe audit plaats. Het extern auditpanel bestaat uit (minimaal) vijf personen: de voorzitter en de secretaris van evaluatiebureau Hobéon, minimaal twee externe en vakinhoudelijke deskundigen en een student-lid van een collega-opleiding.

In 2013 visiteerde een extern auditpanel de volgende acht bacheloropleidingen: Climate & Management, Sportmanagement, Technische Natuurkunde, Commerciële Economie, Communicatie, Accountancy, Bedrijfseconomie en de Master in Risicomanagement.

Alle opleidingen ontvingen een positief advies met uitzondering van de voltijdvariant Communicatie. Deze opleiding is met een onvoldoende beoordeeld voor het gerealiseerde niveau. De verwachting is dat de voltijdvariant Communicatie een hersteltermijn krijgt. Voor de andere opleidingen die een positief advies kregen, werd de accreditatie aangevraagd.

### **Verleende accreditaties**

In het verslagjaar verleende de NVAO accreditatie voor de volgende (in 2012 gevisitteerde) opleidingen: International Business and Management Studies, Information Security Management en Climate & Management kregen van de NVAO het oordeel 'goed'.

Het oordeel 'voldoende' kregen de Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V), Culturele en Maatschappelijke Vorming en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Voor alle opleidingen is accreditatie verleend voor de komende zes jaar. De Master Organisatie Coaching heeft op verzoek van de NVAO in het voorjaar een herstelplan ingediend. De NVAO heeft deze master vervolgens een hersteltermijn toegekend. De organisatie bezoekt de opleiding in 2014 voor een herbeoordeling.

## Quickscan

In december 2012 heeft de hogeschool een meetmoment aan de accreditatiecyclus toegevoegd: de Quickscan. Hiermee onderzoekt De Haagse of opleidingen de aanbevelingen van het panel, het NVAO-besluit en de eigen verbeterplannen uit de kritische reflectie uitvoeren. Ook is het mogelijk te controleren wat de status is van accreditatiedocumenten. De Quickscan vindt twee jaar na het bezoek van het externe panel plaats. In het najaar van 2013 is de Quickscan bij de opleidingen Voeding en Diëtetiek en Communications & Multimedia Design uitgevoerd. Op basis van de bevindingen wordt het instrument aangescherpt. Vanaf het voorjaar 2014 is de Quickscan een vast onderdeel voor alle (bachelor)opleidingen.

## TOETSBELEID

*In het verslagjaar stelde De Haagse (hogeschoolbreed) het door wet- en regelgeving aangescherpte toetsbeleid vast. De ontwikkeling van deze wet- en regelgeving kwam in een stroomversnelling na het rapport van de commissie-Bruijn 'Vreemde ogen dwingen' in 2012. Centraal hierin staat de betrokkenheid van externen. Het toetsbeleid van De Haagse is geënt op het onderwijskader en verplicht voor alle academies.*

### Vreemde ogen dwingen

In het rapport 'Vreemde ogen dwingen' doet de commissie een aantal aanbevelingen over de toetskwaliteit en de borging van het eindniveau in het hbo en wo. Kern van de afspraken is dat externen betrokken moeten worden bij het toetsbeleid van de hogescholen.

### Projecten in kader van rapport

De Haagse Hogeschool participeerde in het verslagjaar in een groot aantal projecten, die gericht zijn op het ontwikkelen en uitvoeren van gezamenlijke toetsen. Deze projecten zijn:

- *Toets- en vragenbank*  
De opleiding Bedrijfseconomie was samen met vier andere hogescholen actief in de ontwikkeling van een toets- en vragenbank voor de onderdelen bedrijfsadministratie en -economie.
- *Landelijke kennistoetsen*  
De opleiding Voeding en Diëtetiek ontwikkelde samen met de drie andere opleidingen in Nederland een landelijke kennistoets.  
Ook de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening ontwikkelde een landelijke kennistoets samen met ten minste vijftien andere hogescholen.
- *Opleidingsonafhankelijke toets*  
Samen met vijf andere opleidingen tot leraar Lichamelijke Opvoeding (HALO) ontwikkelde de HALO van De Haagse een opleidingsonafhankelijke en -overstijgende toets.

### Initiatieven voor 2014

Daarnaast zal een groot aantal initiatieven in 2014 leiden tot nog meer projecten, waarin samen met andere hogescholen gewerkt wordt aan de ontwikkeling van landelijke gezamenlijke toetsen voor onderscheiden programmaonderdelen.

### Herijking toetsbeleid hogeschool

Voor de externe validering van onze toets- en examineringsregelingen heeft De Haagse in het verslagjaar het toetsbeleid herijkt, aangevuld, aangescherpt en opnieuw vastgesteld. In dat kader volgden alle leden van de examencommissies de leergang voor examencommissies. In 2013 werd een leergang voor toetscommissies voorbereid. Daarnaast richtte de hogeschool het TOetsExpertiseCentrum (TOEC) op.

### FM-pilot

De negen opleidingen Facility Management in Nederland hielden zich in het verslagjaar actief bezig met gezamenlijk toetsen. Daartoe bereidden zij een landelijke pilot onder de naam FM T.E.A.M.-werk voor. De Haagse was daarin penvoerder. Deze door het ministerie van OCW gesubsidieerde pilot is in september 2013 van start gegaan. Het beoogde resultaat betreft de implementatie in het studiejaar 2015-2016 van een instellingsoverstijgende en curriculumonafhankelijke toets Bedrijfseconomie in de propedeuse van de negen FM-opleidingen.

## TOetsExpertiseCentrum

*De Haagse Hogeschool richtte in 2013 het TOetsExpertiseCentrum (TOEC) op om opleidingen actief te ondersteunen bij de optimalisering van de externe validering. Aanleiding waren onder andere de ontwikkeling van het toetsbeleid en de toegenomen landelijke aandacht voor toetsing. De activiteiten binnen De Haagse (specifiek bij Onderwijs- en Studentenzaken) op het gebied van toetsing zijn binnen het centrum gebundeld en zo meer zichtbaar gemaakt.*

### Deskundigheidsbevordering

Het TOEC houdt zich bezig met deskundigheidsbevordering, advisering en training van de opleidingsteams die gebruik moeten gaan maken van *peerreviews* bij de toetsing en examinering. De *peers* zijn nu nog hoofdzakelijk de collega's uit de eigen opleiding. Volgende stappen zijn in voorbereiding: daarin worden de *peers* professionals vanuit het werkveld en docenten van andere opleidingen, academies en hogescholen of universiteiten. Ook wordt gebruikgemaakt van *critical friends*. Dankzij deze *peerreview* en *critical friends* kunnen we van elkaar leren en komen tot een grotere transparantie.

Het TOEC heeft een inloopsprekkuur en biedt het centrum 'speedcursussen toetsing' aan. Ook organiseert het verdiepende workshops, bijeenkomsten en maatwerktrajecten. Daarnaast is het centrum actief bij de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), specifiek bij het onderdeel 'toetsen'. Het TOEC doet dit met succes: de vraag naar de expertise van het centrum is groot.

## ICT IN HET ONDERWIJS

*Onderwijs en ICT zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook in 2013 namen innovaties en technologie een belangrijke plaats in bij De Haagse. Zo besteedde de hogeschool in 2013 aandacht aan digitaal toetsen, kennisdeling, blended learning en het gebruik van video in het onderwijs.*

### Digitaal toetsen

De Haagse Hogeschool begon in het verslagjaar met een kwaliteitsslag rondom digitale toetsing. Een goede organisatie in de vorm van toets- en databanken is essentieel. Zo slaat De Haagse haar multiplechoicevragen op in een databank en biedt ze meer digitale toetsfaciliteiten centraal aan.

### Kennisdeling

De onderwijsdag in november was geheel gewijd aan ICT in het Onderwijs en maakte deel uit van de vele activiteiten rondom kennisdeling waarin De Haagse voorziet. De hogeschool organiseerde onder meer professionaliseringsactiviteiten en conferenties. Verder zette zij in het verslagjaar een platform op ([www.hhs.nl/icto](http://www.hhs.nl/icto)) waarop docenten informatie vinden over de toepassing van ICT in het hoger onderwijs. Bovendien heeft De Haagse in 2013 ICT in het Onderwijs opgenomen in de standaard Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en werd een verdiepende module ICTO ontwikkeld.

### Blended learning

In 2012 startte De Haagse met het programma blended learning. Dit programma is onderdeel van E-merge; een samenwerkingsverband tussen De Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en TU Delft. Het doel van E-merge is IT-innovaties doorvoeren in het onderwijs. In het verslagjaar bood de hogeschool enkele minors *blended* aan: een mix van online leren en contactonderwijs.

### ICT in het Onderwijs

Dankzij het project Hogeschool 2.0 heeft De Haagse in het verslagjaar een flink aantal hoorcolleges gefilmd. Dit heeft ertoe geleid dat een start is gemaakt met een structurele inrichting van het vastleggen van hoorcolleges en het ontwikkelen van (korte) instructiefilms. In 2013 gebruikte De Haagse meer digitale toepassingen in het onderwijs, zoals screencasts (digitale opnames van datgene wat er op het beeldscherm gebeurt), (les)ondersteunende video's, de Blackboard-mobile app en online samenwerkingsomgevingen zoals Blackboard Collaborate. Ook is de inrichting en structuur van Blackboard zodanig aangepast dat de leeromgeving beter inzetbaar is in het onderwijs. Bovendien onderzocht De Haagse hoe zij sociale media kan inschakelen binnen het onderwijs.

# ONDERWIJSKADER

*In november 2012 stelde het College van Bestuur het nieuwe kader vast voor het bacheloronderwijs. In het verslagjaar maakten de opleidingen voor het eerst opleidingsleerplannen (OLP) op basis van het nieuwe kader.*

## Curricula

In het opleidingsleerplan beschrijven de opleidingen de inrichting van de curricula. Op basis van deze plannen was het mogelijk te onderzoeken of de opleidingen voldoen aan de eisen uit het onderwijskader. Belangrijk daarbij was de aandacht voor internationalisering, beroepsgerichtheid, diversiteit, onderzoek en ICT. Ook kwamen bijvoorbeeld de evenwichtige spreiding van studiepunten over het jaar, het aantal contacturen, de toetsing en de studieloopbaanbegeleiding aan de orde. Het bindend studieadvies (BSA) is verhoogd naar 50 studiepunten.

## Evaluatie opleidingsleerplan

In het verslagjaar zijn het opleidingsleerplan en het gebruik ervan geëvalueerd. Een aantal verbeteringen zijn doorgevoerd om het OLP een krachtiger sturings- en controle-instrument te maken. Zo wil De Haagse een onderdeel uit het leerplan, waarin een opleiding verwoordt welke beleidskeuzes zij heeft gemaakt, op de website publiceren. Studenten kunnen dan zien op welke manier onderzoek, het taalbeleid of internationalisering binnen het programma zijn geïntegreerd. Komend jaar zullen de opleidingen ook het curriculum van de hoofdfase inrichten volgens de eisen uit het onderwijskader.

# TOELATING

*Een regulier havo-, vwo- of mbo 4-diploma geeft in de meeste gevallen direct toegang tot een opleiding van De Haagse Hogeschool. Wat betreft de laatste groep kan dit mogelijk gaan veranderen. In het verslagjaar is een ronde toelatingsexamens afgeschaft. Deze vinden alleen nog plaats in juni en augustus.*

## Beoordeling

De afdeling Centrale Studenten Inschrijving (CSI) beoordeelt de toelating van alle instromende studenten. Heeft een student een ander (buitenlands) diploma of een diploma zonder juist profiel of vakkenpakket, dan beoordeelt De Haagse dit apart. Studenten die wel een havo- of vwo-diploma hebben behaald, maar niet het juiste profiel of vakkenpakket hebben, kunnen deelnemen aan een of meer deficiëntietoetsen. Studenten van 21 jaar of ouder zonder diploma kunnen instromen na deelname aan een 21+-toelatingsonderzoek.

## Mbo 4-diploma

Het ministerie van OCW heeft een regeling aangekondigd waardoor instromende studenten met een mbo 4-opleiding niet in alle gevallen zonder meer toelaatbaar zijn. Voor een aantal combinaties van domeinen in het mbo en voor sectoren in het hbo zal er geen automatisch toelatingsrecht meer zijn. Deze studenten zullen dan eerst een toelatingsonderzoek moeten doen om in te stromen. Deze regeling zal van toepassing zijn op de instromers voor het studiejaar 2015.

## Toelatingsexamenrondes

In 2013 zijn niet drie maar twee toelatingsexamenrondes gehouden. De examenronde voor de februari-instroom voor het studiejaar 2012-2013 is afgeschaft vanwege de kleine deelnemersaantallen. De afschaffing is in nauw overleg gegaan met de twee academies (Academie voor ICT & Media en Academie voor Management & Human Resources) die er nog gebruik van maakten. Bij de examenrondes in juni en augustus was een lichte stijging te signaleren in het aantal deelnemers.

# INTERNATIONALISERING

*De mondialisering heeft grote invloed op de arbeidsmarkt. Het vraagt specifieke vaardigheden en kennis van onze studenten. De Haagse Hogeschool springt daarop in. Aan de hand van het internationaliseringsbeleid legt de hogeschool binnen het onderwijs de nadruk op tweetalige curricula, uitwisselingen en internationale contacten. Zo ontwikkelen onze studenten zich tot wereldburgers.*

### Relevante internationale competenties

Alle studenten moeten relevante internationale competenties opdoen. Dat is in een notendop het internationaliseringsbeleid van De Haagse. Dit kan door ten minste drie maanden naar het buitenland te gaan voor studie, stage of *summer school*. Of door een halfjaar vakken te volgen in een *international classroom* die voor ten minste 35 procent uit buitenlandse studenten bestaat. Een andere mogelijkheid is het volgen van een reeks vakken, gegeven door buitenlandse gastdocenten.

### Veel plannen uitgevoerd

In 2011 zette De Haagse Hogeschool de eerste stap naar een hogeschoolbreed internationaliseringsbeleid. Het daarop volgende jaar stond in het teken van plannen maken. In 2013 werden al diverse plannen in de academies uitgevoerd. Zo bieden (bijna) alle academies Engelstalig onderwijs aan, zijn veel uitwisselingscontracten afgesloten en is het contractbeheer geformaliseerd. 2013 was een belangrijk jaar, waarin internationalisering is 'geland' binnen De Haagse Hogeschool.

### Buitenlandse studenten aantrekken

Internationale competentie opdoen, kan door het volgen van een (deel van de) studie in het buitenland. Maar óók door het aantrekken van buitenlandse studenten en zo vormgeven aan de *international classroom*. In het verslagjaar groeide het aantal buitenlandse studenten dat aan de hogeschool een opleiding volgde naar ruim tweeduizend. Dit betreft zowel studenten die een volledige opleiding volgen als uitwisselingsstudenten. In 2013 steeg het aantal uitwisselingsovereenkomsten sterk. De verwachting voor de toekomst is dat vooral de stijgende trend voor de uitwisselingsstudenten doorzet.

### Tevredenheid buitenlandse studenten vergroten

De Haagse wil deze groei verder stimuleren door de tevredenheid van buitenlandse studenten te vergroten. Dat laatste gebeurt onder meer door:

- realistische verwachtingen te scheppen;
- de kwaliteit van de huisvesting te verbeteren; in dat kader werd in het verslagjaar een appartementengebouw op loopafstand van de hoofdvestiging van De Haagse in gebruik genomen; de studentbewoners zijn positief over deze huisvesting;
- de dienstverlening te verbeteren door procedures te formaliseren; het International Office is hierbij de spin in het web;
- de faciliteiten voor buitenlandse studenten te bundelen en meer zichtbaar te maken; dit gebeurde in het verslagjaar tijdens de centrale introductieweek.

### Partnerschappen

In 2013 heeft De Haagse Hogeschool een aantal landen gekozen, waarmee de hogeschool strategische partnerschappen wil aangaan: China en Brazilië. De bedoeling is eveneens om strategische partnerschappen aan te gaan in totaal vijf Europese landen gericht op student- en docentuitwisseling, samenwerking op curriculumontwikkeling en de uitvoering van (Europese) projecten.

### Inkomende uitwisselingsstudenten

Om uitdrukking te geven aan het internationaliseringsbeleid, besloten veel academies daarnaast om de uitwisselingsmogelijkheden verder uit te bouwen. Op die manier droegen ze bij aan de vorming van de *international classroom* en nam de diversiteit binnen de klassen toe. In 2013 is het aantal overeenkomsten met buitenlandse partners uitgebreid en de kwaliteit van de overeenkomsten verbeterd.

In het verslagjaar was het aantal inkomende uitwisselingsstudenten ongeveer 500, vergelijkbaar met het aantal in 2012. De studenten volgden 13 verschillende (Engelstalige) opleidingen binnen De Haagse Hogeschool. De opleidingen met de grootste aantallen studenten uit het buitenland waren European Studies (323) en International Business and Management Studies (123).

### Uitgaande uitwisselingsstudenten

Het aantal studenten dat enige tijd met een beurs voor studie of stage in het buitenland verbleef, was in het verslagjaar 503 (tegen 463 in 2012). Gemiddeld bleven de betreffende studenten vijf maanden in het buitenland. In 2013 is het aantal uitwisselingsovereenkomsten gestegen naar 360 (tegen 276 in 2012). Het gaat hierbij zowel om nieuwe overeenkomsten als bestaande of verlengde. Het grootste deel van de overeenkomsten was gesloten met Europese partners (237) binnen het Erasmusprogramma. De overige partnerschappen zijn aangegaan met

landen buiten de Europese Unie (123).

→ In bijlage 3.4 vindt u een overzicht van onze (Erasmus) uitwisselingspartners.

## **Beurzen**

Internationale ervaringen opdoen, het staat voorop bij het internationaliseringsbeleid van De Haagse Hogeschool. Om dit ook financieel mogelijk te maken, bestaan er diverse beurzen. Zoals de Erasmusbeurs, het Hogeschoolfonds van De Haagse Hogeschool en de VSBfonds Beurs voor Nederlandse studenten die in het buitenland willen studeren. Buitenlandse studenten die naar Nederland komen, kunnen onder andere gebruikmaken van de NFP-beurs, het World Citizen Talent Scholarship en Science Without Borders.

### ***Erasmusbeurs***

De Erasmusbeurs is bedoeld voor studenten die enige tijd in Europa willen studeren of stage lopen. In 2014 gaat een nieuw Erasmusprogramma in: Erasmus+ dat ook uitwisselingen buiten Europa mogelijk maakt. In 2013 heeft De Haagse alle Erasmusovereenkomsten geëvalueerd en opnieuw ingediend voor Erasmus+. In 2013 hadden 295 studenten een Erasmusbeurs, waarvan 219 studenten voor hun studie en 76 studenten voor een stage.

### ***Hogeschoolfonds***

Het Hogeschoolfonds is het beurzenprogramma van De Haagse Hogeschool zelf. Het is bestemd voor studenten die niet in aanmerking komen voor het Erasmusprogramma, studenten die buiten Europa willen studeren. Ook internationale reizen komen in aanmerking voor financiële ondersteuning uit het fonds. In 2013 is het aantal studenten dat gebruikmaakte van het Hogeschoolfonds toegenomen: van 181 naar 208. Het aantal ondersteunde internationale reizen daalde van 13 naar 10 in 2013.

### ***VSBfonds Beurs***

In 2013 kwamen vijf studenten van De Haagse in aanmerking voor de VSBfonds Beurs. Het VSBfonds kent de beurs toe aan studenten die minimaal een bachelordiploma hebben behaald en in het buitenland een vervolgstudie of -onderzoek willen doen.

### ***Netherlands Fellowship Programmes-beurs***

De Netherlands Fellowship Programmes-beurs (NFP-beurs) is bedoeld voor buitenlandse studenten die in Nederland willen studeren. De afgelopen jaren kregen minder studenten de beurs toegekend. Binnen het programma is de focus verschoven en minder geld beschikbaar. In 2011 en 2012 maakten tien studenten gebruik van de beurs; in 2013 vijf studenten. Het ministerie van Buitenlandse Zaken financiert de NFP-beurs uit het budget voor ontwikkelingssamenwerking. NFP-studenten volgen uitsluitend masteropleidingen.

### ***StuNed***

Het beurzenprogramma StuNed (Studeren in Nederland) vormt onderdeel van de samenwerking tussen de Nederlandse en Indonesische overheid. De belangrijkste doelstellingen van StuNed zijn: het versterken van het menselijk potentieel bij Indonesische organisaties en het versterken van de betrekkingen tussen Nederland en Indonesië. In het verslagjaar konden vier studenten uit Indonesië dankzij deze beurs bij De Haagse Hogeschool een opleiding volgen.

### ***Sino-Dutch Bilateral Exchange Scholarship***

Het Sino-Dutch Bilateral Exchange Scholarship stelt beurzen beschikbaar voor studenten uit China. In het verslagjaar kreeg één student uit China de beurs uitgereikt voor een studie bij De Haagse Hogeschool. De onderwijsministeries van Nederland en China stellen jaarlijks 25 beurzen beschikbaar voor studie of onderzoek in China en Nederland. De beurs stond eerder bekend als het China Programma.

### ***World Citizen Talent Scholarship***

In 2013 ging het World Citizen Talent Scholarship (WCTS) van start. De beurs is bedoeld voor buitenlandse studenten die in Nederland een volledige bacheloropleiding volgen. Zij komen uit niet-EER-landen (niet-Europese Economische Ruimte-landen). De Haagse had 54 beurzen te vergeven. In totaal 36 studenten voldeden aan de eisen en kregen de beurs daadwerkelijk toegekend.



### **Science Without Borders**

Science Without Borders is een programma van de Braziliaanse overheid voor Braziliaanse studenten. Twaalf studenten hebben in het verslagjaar een volledige beurs gekregen voor het volgen van een opleiding aan De Haagse Hogeschool. De hogeschool deed in 2013 voor het eerst mee.

### **Huisvesting buitenlandse studenten**

Meer buitenlandse studenten aantrekken is een belangrijk punt binnen het internationaliseringsbeleid. Om dat te realiseren, is onder andere goede huisvesting voor buitenlandse studenten essentieel. In 2013 nam De Haagse Hogeschool een aantal stappen op dat vlak. Zo konden studenten terecht in een appartementengebouw, op loopafstand van de hoofdvesting van de hogeschool. In totaal biedt de jongeren- en studentenhuysvester Duwo de studenten van De Haagse Hogeschool nu ongeveer 400 kamers aan, waarvan ruim 250 in het nieuwe appartementengebouw. In het verslagjaar heeft De Haagse verder een overeenkomst afgesloten met Housing Anywhere, een platform waar vraag en aanbod samenkomen. Via het platform is het mogelijk op eenvoudige wijze tijdelijke huisvesting aan te bieden.

## **KWALITEIT IN VERSCHIEDENHEID**

*In 2013 trad de nieuwe Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs voor instroom en toegang in werking. Studenten moeten zich voortaan vóór 1 mei aanmelden. Verder verplicht deze wet de instellingen studiekeuzeactiviteiten voor aspirant-studenten te organiseren en een advies te geven over de kwaliteit van de studiekeuze van de student. De Haagse ontwikkelde voor het studiejaar 2014-2015 de studiekeuzecheck. De individuele opleidingen verzorgen startactiviteiten.*

### **Voorspellers**

Om invulling te geven aan de wet ontwikkelde De Haagse de studiekeuzecheck. Dit is een online vragenlijst van ongeveer twintig vragen. Om te onderzoeken of deze studiekeuzecheck werkt, voerde De Haagse in het verslagjaar een pilot uit, waarin zij achthonderd studenten de check liet invullen. Uit dit onderzoek bleek dat een zorgvuldige voorbereiding op de studiekeuze een goede voorspeller kan zijn van studiesucces en -uitval. Op basis van de resultaten van deze pilot werkte De Haagse de studiekeuzecheck verder uit. Centraal staat daarin het studiekeuzeproces en niet de studiekeuze zelf.

Mocht er aanleiding toe zijn, dan kunnen studenten na het invullen van de enquête terecht bij een contactpersoon van de opleiding of het Loopbaancentrum. Bij twijfel over de zorgvuldigheid van de studiekeuze zoekt het Loopbaancentrum daarnaast zelf actief contact.

### **Startactiviteiten**

Ook organiseren de opleidingen startactiviteiten. Studenten kunnen voor 1 september nog wisselen tussen studies. Alle studenten vullen voor het studiejaar 2014-2015 de studiekeuzecheck in.

Bij deze studiekeuze- en startactiviteiten werkt De Haagse intensief samen met de andere Randstadhogescholen. Iedere hogeschool biedt deze activiteiten op haar eigen manier aan. Dankzij benchmarking en een gezamenlijke evaluatie wordt de effectiviteit van de verschillende benaderingen onderzocht.

## **INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG**

*In 2013 startten de voorbereidingen voor de instellingstoets op de kwaliteitszorg van de NVAO. De hogeschool heeft besloten tegelijkertijd een nieuw systeem van kwaliteitszorg te ontwikkelen en in te voeren.*

### **Interne kwaliteitszorg**

De NVAO ontwikkelde de instellingstoets om in kaart te brengen of een hogeschool de interne kwaliteitszorg op orde heeft. Alle onderwijsgerelateerde onderdelen van de organisatie moeten voldoen aan een vijftal vastgestelde normen (de standaarden):

1. De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en kwaliteitscultuur.

2. De instelling heeft op grond van de visie adequaat beleid geformuleerd.
3. De instelling kan resultaten aantonen op basis van objectieveerbare gegevens.
4. De instelling hanteert een verbeterbeleid voor de kwaliteit van onderwijs en organisatie.
5. De instelling werkt met een heldere beslissings- en organisatiestructuur.

### **Nieuw systeem**

De hogeschool besloot gelijktijdig een nieuw systeem van kwaliteitszorg te ontwikkelen en in te voeren. Daarvoor zijn begin 2013 de uitgangspunten vastgesteld. Er is gekozen voor een systeem waarin instrumenten en werkwijzen voor kwaliteitszorg (waar mogelijk) worden gestandaardiseerd. Daarnaast biedt het systeem ruimte voor aanpassing van de instrumenten aan de specifieke kenmerken en praktijken van organisatieonderdelen. Bestaande, goed functionerende elementen van de kwaliteitszorg zijn onderdeel van het nieuwe systeem. Denk aan de planning & controlcyclus en de evaluatiesystemen van opleidingen.

### **Uitwerking**

Het nieuwe kwaliteitszorginstrumentarium voor de academies en opleidingen is in 2013 geheel uitgewerkt. Voor de hogeschooldiensten is het systeem op hoofdlijnen ontworpen en volgt de uitwerking door de diensten zelf in 2014. Ook de kwaliteitszorg van onderzoek, bestuur, toezicht en medezeggenschap wordt in 2014 waar nodig aangevuld. Daarnaast is in kaart gebracht in hoeverre de hogeschool al voldoet aan de NVAO-standaarden wat betreft de visie en het beleidskader. Bestaande lacunes zijn geïdentificeerd.

### **Instellingstoets in 2016**

In juli 2013 heeft het College van Bestuur besloten de hogeschool in 2016 te laten opgaan voor de instellingstoets. En niet in 2014, zoals oorspronkelijk beoogd. De wisselingen in het College van Bestuur in combinatie met de herinrichting van de organisatie zouden in 2014 onvermijdelijk tot enige vermindering van stabiliteit leiden. Voor de instellingstoets zou dat een minder goede basis zijn. Het voordeel is bovendien dat er meer tijd is voor een zorgvuldige voorbereiding. In 2014 voert de hogeschool het kwaliteitszorgsysteem verder in. Ook zet De Haagse diverse onderzoeken en audits uit om in kaart te brengen of de hogeschool voldoet aan de eisen voor de instellingstoets.

## **STUDIESUCCES**

*Voor De Haagse Hogeschool vormt de interactie tussen docent en student de essentie bij het bevorderen van studiesucces. Op basis daarvan is het mogelijk effectieve en bewezen maatregelen te treffen. Daarbij speelt de diversiteit van de studentenpopulatie een belangrijke rol. Alle studenten moeten immers de kans krijgen hun opleiding succesvol te doorlopen.*

### **Toekomst Studiesucces**

Op 1 februari 2013 installeerde het College van Bestuur de interne commissie Toekomst Studiesucces aan De Haagse Hogeschool. Op basis van diverse onderzoeken en evaluaties concludeerde deze commissie in het verslagjaar, dat studiesucces vooral samenhangt met:

- de kwaliteit en mentaliteit van het docententeam;
- de mentaliteit en het studiegedrag van de student;
- de aansluiting en studeerbaarheid van de opleiding.

Het college visiteerde met deze conclusies alle academies en schreef vervolgens een plan van aanpak. Daarin koppelde het college de aanbevelingen van de commissie zoveel mogelijk aan de al lopende projecten en trajecten binnen De Haagse. Het plan van aanpak werd in het verslagjaar breed binnen de organisatie besproken. Daarbij werden de inzichten betrokken die zijn verkregen uit twee recent gepubliceerde onderzoeken naar het studiesucces aan de G5-hogescholen en eigen onderzoek dat De Haagse liet uitvoeren in de laatste twee voorgaande jaren.

### **Bestuursoverleg van Randstadhogescholen**

Vergeleken met de hogescholen in de provincie kennen de Randstadhogescholen een veel grotere diversiteit in studenten. Daarom besloten de Randstadhogescholen (G5 hogescholen) in 2012 gezamenlijk op te trekken, kennis uit te wisselen en onderzoek uit te voeren. In het verslagjaar werden de studentenpopulaties op de

Randstadhogescholen gedetailleerd in kaart gebracht. Er is onderzoek gedaan naar switch, uitval en rendement en daar blijkt uit dat er sprake is van een 'Randstad-effect':

- de risicogroepen zijn sterker vertegenwoordigd in de randstad en groeien: hoewel de dalende trend van studiesucces een landelijk beeld is, zijn de risicogroepen sterker vertegenwoordigd en succesgroepen zijn minder sterk vertegenwoordigd bij G5 hogescholen. Daarnaast geven instroomcijfers ook aan dat het aandeel risicogroepen bij de G5 hogescholen even hard of zelfs harder groeit dan bij andere hogescholen;
- het niveau van de uitval en switch in de randstad wijkt af van het landelijk niveau: het niveau van uitval na een jaar studie ligt bij alle subgroepen in de randstadpopulatie hoger dan bij de subgroepen in de landelijke populatie. Opvallend is dat vooral de autochtone studenten vaker uitvallen bij de G5 hogescholen.

De kern van de afwijkende prestaties tussen de G5 en andere grote hogescholen (niet G5) zit vooral in uitval en switch. Bij de G5 is uitval hoger en switch lager dan bij vergelijkbare landelijke groepen, met name bij de doelgroep autochtone mannen is het verschil in uitval en switch tussen de G5 hogescholen en de niet G5 grote hogescholen opvallend groot. Nader onderzoek is nodig naar de achterliggende redenen, met name de doelgroep autochtone mannen.

De Haagse wil de resultaten uit het onderzoek een prominente plek in het strategisch plan geven en differentiatie onderdeel maken van de pedagogisch-didactische aanpak binnen de hogeschool.

## INTAKEARRANGEMENT

*De Haagse Hogeschool wil al een goed beeld krijgen van de toekomstige student voordat die aan zijn of haar studie begint. In het verslagjaar voerden wij daarom het zogenoemde intakearrangement hogeschoolbreed in.*

### **Wat is het intakearrangement?**

Het intakearrangement bestaat uit intakegesprekken met nieuwe studenten inclusief een assessment. Door dit intakegesprek moet de student zich welkom voelen bij De Haagse. Dit komt ten goede aan de sociale binding van de student met de hogeschool en de gekozen opleiding.

Verder biedt het intakegesprek de mogelijkheid om van iedere student een potentieprofiel op te stellen. Daarin staan de kwaliteiten, talenten en eventuele belemmeringen van de student genoemd.

Tijdens het gesprek kan de studiekeuze van de student nog een keer tegen het licht worden gehouden. In geval van twijfel kan de student begeleid worden in het oriënteren op andere mogelijkheden.

### **Doelen**

Met het intakearrangement wil De Haagse het propedeuserendement verbeteren, de uitval terugdringen en de student die wil switchen goed begeleiden.

## HONOURS COLLEGE

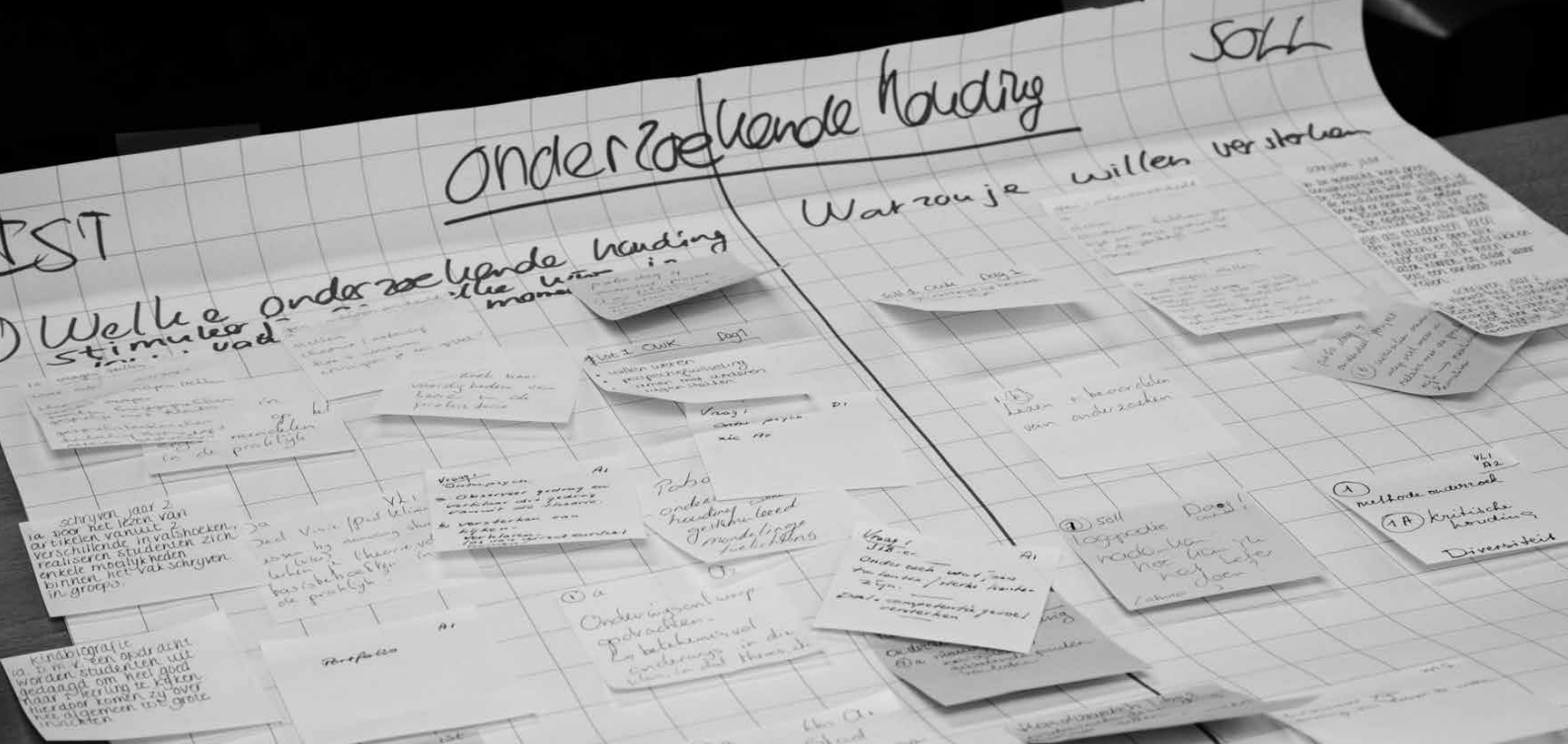
*Excellente studenten. Innovatief onderwijs. In 2013 onderzocht De Haagse de haalbaarheid van een Honours College. Parallel aan dit onderzoek ontwikkelde De Haagse een visie op excellentie.*

### **Vooronderzoek**

In het verslagjaar voerde De Haagse Hogeschool een vooronderzoek uit naar mogelijkheden voor een Honours College. Het resultaat was een aantal scenario's, waarvan één verder is verkend. In dit scenario biedt het Honours College een brede opleiding. Keuzevrijheid, intensief en kleinschalig onderwijs en communityvorming staan binnen deze opleiding centraal. Het Honours College kan zo een proeftuin zijn voor onderwijsvernieuwing binnen de hele hogeschool. Het is bedoeld voor studenten die meer uit zichzelf willen halen.

### **Excellentie**

Belangrijk binnen het proces is een duidelijke visie op excellentie. Dit zal immers de basis vormen voor het excellentiebeleid binnen de gehele hogeschool. Wat past bij de hogeschool, bij kenmerken van de studenten en bij de cultuur? In 2014 wil De Haagse de visie op excellentie definitief vormen en een besluit over het Honours College nemen.



## 4. ONS ONDERZOEK

*De samenleving is voortdurend in beweging, verandert snel en zit vol uitdagingen en interessante vraagstukken. Zij wordt ook steeds complexer. Technische en technologische ontwikkelingen veranderen de wereld in snel tempo. De Haagse Hogeschool leidt jonge professionals op die in deze veranderende samenleving een belangrijke rol spelen. Dat doen we door onderzoek te doen en de verkregen kennis over te dragen. Zo kan de hogeschool een structurele innovatiepartner zijn van organisaties, overheid en bedrijven. In dit gedeelte verantwoorden wij de inzet van De Haagse in het verslagjaar op het gebied van onderzoek.*

## LECTORATEN IN BEWEGING

*In 2013 werd de clustering van lectoraten op De Haagse voortgezet en afgestemd op de gewenste profilering van de hogeschool. De clusters zijn niet in beton gegoten: de lectoraten zijn breed en multidisciplinair en werken met elkaar samen over de grenzen van clusters heen. Daarbij zijn zij steeds gericht op de profilering van de hogeschool.*

### Ontwikkeling

Aan het einde van het verslagjaar telde de hogeschool 26 lectoraten, waarvan er drie nog niet waren vervuld. Twee lectoraten werden elk door twee lectoren bezet. Vier van onze lectoraten zijn bijzondere lectoraten en worden door externe partners gefinancierd. In 2013 werd één bijzonder lectoraat omgezet naar een gewoon lectoraat.

## Clusters

De hogeschool kende eind 2013 de volgende clusters van lectoraten:

- **Wereldburgerschap, bestuur & stad**  
Dit cluster levert een bijdrage aan de profilering van De Haagse op het thema 'Goed bestuur voor een veilige wereld'.
- **Economie, leiderschap en ondernemerschap**  
Onder andere met dit cluster profileert de hogeschool zich op het thema 'Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering'.
- **Kwaliteit van leven**  
Dit cluster van lectoraten levert een bijdrage aan de profilering van De Haagse op het thema 'Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid'.
- **Van onderwijsinstelling naar kennisinstelling**  
De lectoren in dit cluster richten zich vooral op de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en de (onderwijs)organisatie als zodanig. Daarmee leveren zij een bijdrage aan de gewenste profilering van onze bachelor- en masteropleidingen.
- **Techniek en innovatie**  
Deze lectoren richten zich op bètatechnisch onderzoek en innovatie.
- **De nieuwe wereld**  
De lectoren in dit cluster doen onderzoek naar ontwikkelingen in de samenleving als geheel en de consequenties hiervan voor de hogeschool. Zij vormen een denktank van De Haagse.

## Nieuwe lectoraten

Bij de vestiging van nieuwe lectoraten is de door het College van Bestuur gewenste profilering van de hogeschool bepalend. Vanuit die optiek besloot het college in december 2013 de lectoraten Smart Systems en Technology & Health te vestigen. De verdere uitwerking en invulling van beide lectoraten vindt in 2014 plaats.

## Verlengd en gestopt

Het college besloot in april en december 2013 om vier lectoraten te verlengen met een nieuwe termijn. Dit betrof de beide lectoraten Informatie, Technologie en Samenleving en het lectoraat Energie en de Gebouwde Omgeving. Ook werd in overleg met Florence Zorggroep en WoonZorgcentra Haaglanden het bijzondere lectoraat Psychogeriatric met vier jaar verlengd. In augustus 2013 nam het College van Bestuur de beslissing om de drie lectoraten die zich richten op internationalisering – Internationale Samenwerking; Internationale Vrede, Recht en Veiligheid; European Integration – te verlengen tot 1 januari 2016. Bijna alle lectoren hebben naast hun lectorschap nog een functie binnen een kennisinstelling, het bedrijfsleven of de (semi)overheid. Zo ondersteunen zij de samenwerking van onze hogeschool met andere partners én de verankering van ons onderzoek in de samenleving.

→ In bijlage 4.1 vindt u een overzicht van onze lectoraten.

## Beëindiging lectoraten en afscheidsredenen

### *Public Management: Verantwoordelijkheidsrelaties binnen de publieke sector*

In augustus 2013 vertrok lector mr. dr. Gerrit Dijkstra van De Haagse en is het lectoraat waaraan hij invulling gaf – Public Management: Verantwoordelijkheidsrelaties binnen de publieke sector – voorlopig stopgezet. Zowel Campus Den Haag van de Universiteit Leiden, onze samenwerkingspartner in dit lectoraat, als De Haagse hebben de wens uitgesproken opnieuw invulling te willen geven aan het lectoraat.

### *Leefstijlverandering bij Jongeren*

Het lectoraat Leefstijlverandering bij Jongeren is in augustus 2013 afgerond. De lector, Rob Oudkerk, hield op 11 september 2013 zijn afscheidsrede, waarin hij terugkeek op de behaalde resultaten van het lectoraat. Vermeldenswaard is de realisatie van het Leefstijlcentrum WOW (WorkOutWijs) in de Haagse Schilderswijk. In de afgelopen zes jaar hebben drs. Rob Oudkerk, drs. Tinus Jongert (lector Innovatieve Beweegstimulering en Sport), docenten en studenten van de hogeschool onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om een leefstijlcentrum te realiseren in de wijk. Daar moeten jonge kinderen met hun ouders en met anderen die bij de opvoeding betrokken zijn, leren om zich een gezonde(re) leefstijl eigen te maken. Zij doen dat onder begeleiding van professionals.

De gemeente en een aantal bedrijven en fondsen hebben zich bereid verklaard het centrum de komende jaren financieel te onderhouden. De focus van het lectoraat – de verbetering van de leefstijl van jongeren om zo obesitas en chronische aandoeningen te voorkomen – is overgenomen door het lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving met de lectoren drs. Tinus Jongert en dr. Sanne de Vries.

## NIEUWE LECTOREN EN INTREEREDEN

*In het verslagjaar traden vier nieuwe lectoren aan bij De Haagse Hogeschool. En dankzij een samenwerkingsverband met de Hanzehogeschool konden we nog een vijfde nieuwe lector verwelkomen. Drie van de vijf nieuwe lectoren hielden in 2013 hun intrede. Daarnaast spraken twee lectoren die al in 2012 waren benoemd in het verslagjaar hun intrede uit.*

### Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker

Dit lectoraat is voortgekomen uit een samenwerkingsverband met de Hanzehogeschool Groningen. Het sluit aan bij het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling van De Haagse Hogeschool en bij het onderzoeksprogramma van onder meer de Academie voor Facility Management.

Lector dr. Mark Mobach hield op 9 januari 2013 zijn intrede in Groningen. Het lectoraat beoogt bedrijfskundig-facilitaire geïntegreerde kennis te ontwikkelen, die gericht is op de waarde van de ruimtelijke omgeving vanuit een gebruikersoptiek.

### Change Management

Per 1 februari 2013 ging het nieuwe lectoraat Change Management officieel van start met de benoeming van dr. Jacco van Uden. Hij is van mening dat de traditionele gereedschapskist niet meer toereikend is om innovatief en toekomstbestendig te zijn. Men moet verder kijken dan de organisatiekunde en op zoek gaan naar alternatieven. Ook de creatieve industrie, sportorganisaties of zelfs misdaadorganisaties kunnen een inspiratiebron zijn. Jacco van Uden heeft zijn intrede gehouden op 5 maart 2014.

### Risk, Assurance & Business IT

Met de benoeming van dr. ing. Jürgen van Grinsven tot lector ging op 1 februari 2013 het lectoraat Risk, Assurance & Business IT van start. Door de financiële crisis is het belang van dit onderwerp toegenomen. Dit lectoraat werkt vanuit de gedachte dat risico's onlosmakelijk verbonden zijn met het (af)geven van *assurance* (zekerheid) en bovendien met de IT-systemen in organisaties. De drie veelal afzonderlijk benaderde vakgebieden risicomanagement, *assurance* en IT moeten in de toekomst veel meer integraal worden bekeken. We zullen nieuwe manieren van denken moeten ontwikkelen, die vanuit fundamentele principes het risicomanagement, de *assurance* en de beheersing van IT met de gehele onderneming verbinden. Jürgen van Grinsven heeft op 15 januari 2014 zijn intrede gehouden.

### Innoverend Ondernemen

Op 1 mei 2013 trad dr. Gertrud Blauwhof in dienst van de hogeschool als lector Innoverend Ondernemen. Daarmee werd na ruim een jaar opvolging gegeven aan het lectoraat Ondernemen en Innoveren. Het lectoraat richt zich op de verbinding tussen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap in de context van Innovatie 3.0: innoveren in een belevenis- en interactie-economie. Het lectoraat houdt zich bezig met onderzoeksthema's als: nieuwe meervoudige verdienmodellen voor innovatie, keteninnovatie en co-creatie en veranderingen in het economisch systeem in relatie tot de impact van innovatie. De lector hield op woensdag 25 september 2013 haar intrede. Hieraan vooraf ging een seminar getiteld 'Innovatie in de bouw', waarin het nieuwe boek *Samen Slimmer Sneller* centraal stond.

### Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving

Op 15 mei 2013 trad dr. Sanne de Vries in dienst van de hogeschool als lector Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving. Dit lectoraat bouwt enerzijds voort op het afgeronde lectoraat Leefstijlverandering bij Jongeren en incorporeert anderzijds het lectoraat Innovatieve Bewegingstimulering en Sport (in samenwerking met het Nederlands Paramedisch Instituut).

Het nieuwe lectoraat heeft als missie een actieve leefstijl en gezonde voeding te stimuleren bij specifieke doelgroepen.

Sanne de Vries hield op 20 november 2013 haar intrede.



## Financial Inclusion and New Entrepreneurship

Op vrijdag 24 mei 2013 hield Klaas Molenaar, lector Financial Inclusion and New Entrepreneurship, zijn intrede. Daarin belichtte hij de noodzaak van een verandering van denken als het gaat om microfinanciering en ondernemen. De intrede werd ook gebruikt om de prijs 'hybride student-ondernemer 2013' uit te reiken. Het lectoraat wil studenten stimuleren om naast hun studie een eigen bedrijfje te beginnen. De prijs is een aanmoediging voor jonge ondernemers, die de hogeschool jaarlijks via het lectoraat uitreikt.

## European Integration

Prof. dr. Jaap de Zwaan, lector European Integration, hield op donderdag 24 januari 2013 zijn intrede met de titel 'Europa en de burger: hoe verder met de Europese Unie- samenwerking?'. De lector schetste de ontwikkelingen binnen de Europese Unie en lardeerde dat met uitspraken over het al dan niet bereikte resultaat.

# ONDERZOEK

*Het onderzoek aan De Haagse Hogeschool wil toegevoegde waarde bieden voor de samenleving. De hogeschool is daarin op zoek naar verbetering van het doen en laten van de professional en naar verbetering van het denken dat daaraan ten grondslag ligt. Door theorievorming, experimenten en interventies probeert De Haagse ontwikkelingen in de praktijk een impuls te geven. In deze paragraaf laten we de belangrijkste ontwikkelingen in 2013 zien en hoe die samenhangen met de profilerings thema's van De Haagse. Uitgebreide overzichten van de in 2013 bereikte resultaten zijn vanaf april 2014 te vinden op [www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl) in de jaarverslagen van elk afzonderlijk lectoraat.*

## Verbinding

Een belangrijk kenmerk van onderzoek in het hbo is de verbinding met de beroepspraktijk. Die verandert permanent en is daardoor een belangrijk terrein van onderzoek. De vraagstukken uit de beroepspraktijk waarop het onderzoek zich richt, leveren kennis op die ten goede komt aan die praktijk en daarmee aan de samenleving. Soms levert het onderzoek nieuwe inzichten op die leiden tot verbeteringen of aanpassingen. Soms ook laten die inzichten de noodzaak van fundamentele veranderingen zien, die diep ingrijpen op de identiteit en missie van organisaties. Veranderingen ook die andere taken en verantwoordelijkheden meebrengen voor de professionals in die organisaties.

## Veilig Water

In een context van snelle technologische ontwikkelingen en sterke veranderingen in de organisatie van de waterschappen, vraagt goede informatiebeveiliging om up-to-date kennis en de nieuwste technieken. Het lectoraat Cyber security & safety voert, samen met TNO, het Nationaal Cyber Security Centrum en de waterschapsector zelf, het tweejarige onderzoek *Veilig Water* uit om de professionals voor informatiebeveiliging te voorzien van nieuwe kennis en technieken. Voor dit onderzoek is een RAAK-publieksubsidie toegekend door de Stichting Innovatie Alliantie.

## Informatietechnologie

De Nederlandse waterschappen spelen een cruciale rol in het beheer van oppervlaktewater en de zuivering van afvalwater. Daarvoor is steeds meer informatietechnologie nodig. Zowel voor het digitaal verwerken van gegevens, als voor het op afstand besturen van vitale objecten. Er worden daarbij hoge eisen gesteld aan de informatiebeveiliging.

Het onderzoek *Veilig Water* ging op 18 december van start met een kickoff.

*Veilig Water* is illustratief voor het onderzoek van De Haagse op het profilerings thema 'Goed bestuur voor een veilige wereld'.

## Leefstijlcentrum WOW

Het lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving deed in het verslagjaar onderzoek in het mede door De Haagse geïnitieerde Leefstijlcentrum WOW (WorkOutWijs) in de Haagse Schilderswijk. Dit leefstijlcentrum richt zich op het terugdringen van overgewicht bij Haagse kinderen in achterstandswijken. Het centrum, tot stand gekomen op verzoek van en met financiële steun van de gemeente Den Haag, past binnen het beleid van de gemeente en binnen de gemeentelijke campagne 'Gezond is Vet (cool), doe ff gezond'.

### **Buurtgerichte aanpak**

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ziet in het Leefstijlcentrum WOW een goed voorbeeld van een buurtgerichte aanpak binnen het Nationaal Programma Preventie. Het centrum biedt een inspirerende omgeving voor kinderen. Innovatieve beweeggames verleiden kinderen met overgewicht tot een actieve leefstijl. Inactieve kinderen ervaren zo dat bewegen en een gezonde leefstijl ook leuk kunnen zijn. Het centrum, dat in maart 2013 zijn deuren opende, werkt nauw samen met vele instanties in de regio Haaglanden en met de gemeente. In het verslagjaar kwamen ongeveer vijfduizend bezoekers naar het centrum toe.

### **Ondersteuning professionals**

Het Leefstijlcentrum WOW ondersteunt ook professionals door kennis over te dragen over de begeleiding van kinderen met overgewicht. Het centrum is een prima plek voor studenten en docenten om stage te lopen en praktijkgericht onderzoek te doen. Samen met de doelgroep worden diensten en interventies ontwikkeld. Het onderzoek rond dit leefstijlcentrum is illustratief voor de wetenschappelijke inzet van De Haagse op het profilerings-thema 'Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid'.

## Student als innovatiemotor

Het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling startte in het verslagjaar het traject 'De student als innovatiemotor; het ontwikkelen van ondernemend gedrag'. Dat ondernemend gedrag of *corporate entrepreneurship* is een belangrijke voorwaarde voor innovatie. Samen met *independent entrepreneurship* (het hebben van een eigen bedrijf) draagt het bij aan het innovatievermogen van de Nederlandse economie<sup>3</sup>. Iedere afgestudeerde van de hogeschool krijgt in het huidige maatschappelijke en economische klimaat met ondernemend gedrag te maken en moet tijdens de opleiding daarop worden voorbereid. De vraag is daarom wat ondernemend gedrag precies inhoudt in een bepaalde context en in hoeverre en op welke manier dat gedrag ontwikkeld kan worden. Hiernaar startte het genoemde lectoraat in het verslagjaar een onderzoek, dat in 2014 wordt voortgezet. De kennis die het onderzoek oplevert, wordt verwerkt in de curricula van de hogeschool.

## Grafimedia en de toekomst van retail

Voor ondernemers is innovatie in de huidige tijd belangrijker dan ooit om zich te onderscheiden en om te overleven. Bedrijven realiseren zich dat samenwerken een vereiste is om te kunnen innoveren. Daarom werkt De Haagse Hogeschool samen met en voor ondernemers.

In het verleden heeft de hogeschool binnen een aantal grote onderzoeksprojecten expertise opgedaan op dit gebied, onder andere via het lectoraat Ondernemen en Innoveren. Het lectoraat Kennistransfer in Productinnovatie voerde de afgelopen twee jaar het RAAK-project Grafimedia 3.0 uit. In het verslagjaar werd het succesvol afgerond. In dit innovatieproject zijn 47 mkb-ondernemers uit de grafimedia begeleid bij de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen die passen bij hun veranderende branche.

In 2014 zal de opgebouwde expertise van dit lectoraat opnieuw worden ingezet, deze keer in de retail. De retail is een belangrijk aandachtsgebied van De Haagse Hogeschool.

Deze trajecten zijn voorbeelden van onderzoek dat onze hogeschool verricht op het profilerings-thema 'Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering'.

## KnoHoEM

Deze futuristisch aandoende benaming staat voor *Knowledge-based Holistic Energy Management*, een onderzoeksproject van het lectoraat Energie en de Gebouwde Omgeving. Het heeft een looptijd van drie jaar en wordt gesubsidieerd door de Europese Unie.

Dit project is een voorbeeld van de internationale oriëntatie van De Haagse, in het document *Proflering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool* genoemd als een kernkwaliteit van de hogeschool.

<sup>3</sup> Zie het WRR-rapport Naar een lerende economie, 2013.

### Meerjarig of kortlopend

Lectoraten kennen zowel omvangrijke meerjarige onderzoeken als kortlopende trajecten. In het verslagjaar liepen in totaal zo'n tien langjarige, extern gesubsidieerde onderzoeksprojecten, waaronder vier RAAK-projecten, twee internationaal gefinancierde onderzoeken en één door Zon/Mw gefinancierd traject. Daarnaast liepen er ruim vijftien middelgrote projecten met een externe financiering van € 8.000 tot € 30.000. Uiteraard houden lectoraten zich gedurende een jaar ook bezig met veel kleinere al dan niet externe gefinancierde onderzoeksprojecten en activiteiten. Bij al deze onderzoeken was sprake van samenwerking tussen lectoraten, opleidingen, organisaties, instellingen en/of bedrijven. Deze samenwerking kreeg vorm door de inzet van docenten, studenten en medewerkers. Dergelijke onderzoeken resulteren niet alleen in publicaties, maar vaak ook in nieuwe methoden, instrumenten, installaties etc.

### Publicaties

In totaal zetten de lectoren en hun kenniskringleden in het verslagjaar als eerste auteur of als coauteur ruim 220 publicaties op hun naam: boeken en artikelen in wetenschappelijke, vak- en populaire tijdschriften.



## ONDERWIJS

*Onderzoek heeft zich inmiddels een duidelijke plek verworven naast en ten behoeve van het onderwijs. Langzaam ontstaat een onderzoeks- en onderwijsomgeving die studenten en docenten stimuleert om leergierig en nieuwsgierig te zijn, kritisch en zelfbewust op te treden en te handelen vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Studenten leerden ook in het verslagjaar kritisch te reflecteren op hun eigen denkkaders, ontvankelijk te zijn voor nieuwe denkwijzen of ontwikkelingen in de beroepspraktijk.*

### **Kennismaking met onderzoek**

Door betrokken te zijn bij onderzoeksactiviteiten leren studenten vanuit een open houding dat wat onbekend of nieuw is tegemoet te treden. In het verslagjaar waren zo'n 460 studenten direct betrokken bij onderzoeksactiviteiten van de lectoren. Daarnaast begeleidden lectoren een kleine vierhonderd studenten bij hun stage of afstudeerproject.

In 2013 werd vanuit het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek veertien keer een minor gegeven. Een enkele minor werd tweemaal gegeven. Ruim driehonderd studenten volgden een van de lectoraatminors. De minor vanuit het lectoraat Psychogeriatric stond ook open voor externen. In het verslagjaar namen daaraan ongeveer 25 externen deel. De combinatie van externe professionals en studenten van de hogeschool geeft deze minor een extra dimensie. Studenten komen direct in aanraking met vragen vanuit de praktijk en gaan samen met de deelnemende professionals op zoek naar het antwoord.

Lectoren ondernemen binnen en buiten De Haagse nog veel meer activiteiten dan die we hebben beschreven. Het aantal studenten dat daarbij kennismaakt met onderzoek is in totaal een veelvoud van de aantallen die we hierboven hebben genoemd.

### **Stage lopen in India**

In oktober 2013 werd een volgende stap gezet op weg naar realisering van structurele stage- en onderzoeksplaatsen in India, de bakermat van de mantelzorg en van *community based* werken. In die maand gingen docenten van de Academie voor Sociale Professions en de Academie voor Gezondheid naar India om daar de mogelijke stageplaatsen voor studenten te bezoeken. Het lectoraat Mantelzorg had hiertoe het initiatief genomen. De lector liep zo'n vijftien jaar geleden zelf als student Sociaal Pedagogische Hulpverlening haar stage in Pune in India. Haar toenmalige stagebegeleidster kent vele organisaties uit het werkveld en heeft zich bereid verklaard studenten van de hogeschool ter plekke te begeleiden. De docenten verkenden de stageplaatsen in oktober. Zij kwamen zeer enthousiast terug. In februari 2014 is de eerste groep studenten daadwerkelijk op stage vertrokken naar India.

### **Innovatieproject Hogeschool 2.0**

Het lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving verkende in 2012 en 2013 in het project Hogeschool 2.0 de mogelijkheden voor een brede introductie van webcolleges en e-learning op De Haagse Hogeschool. In de anderhalf jaar dat het project liep, werden driehonderd webcolleges opgenomen door meer dan veertig verschillende docenten van vijf academies. De webcolleges werden door studenten meer dan zesduizend keer bekeken. Uit de verschillende onderzoeken naar de ervaringen van studenten kwam een sterk positief beeld naar voren: studenten adopteren webcolleges vrijwel zonder uitzondering en met grote waardering. Het bezoek aan bestaande colleges had hieronder niet te lijden. De webcolleges ondersteunden de studieresultaten.

Gezien het succes van deze pilot wil het College van Bestuur de mogelijkheden van een brede integratie van webcolleges in het onderwijs van de hogeschool in de komende jaren verder gaan exploreren.

### **Kritische beroepshouding**

De samenleving en de diverse beroepenvelden verwachten van (toekomstige) professionals dat zij een kritische beroepshouding ontwikkelen. Het lectoraat Filosofie en Beroepspraktijk levert vanouds hieraan een bijdrage in de vorm van minors.

### ***De Slimme Professional***

De minor De Slimme Professional stimuleert studenten na te denken over algemene thema's en vraagstukken die zij in hun werk later zullen tegenkomen, zoals vrijheid van spreken, duurzaamheid, macht, mens en techniek. Om hun eigen inzicht te verdiepen, lezen de studenten in deze minor tekstfragmenten van diverse filosofen. Een

kritische beroepshouding ontwikkelen betekent ook in staat zijn om anderen te overtuigen. Daarom worden in de minor twee essentiële vaardigheden getraind: schrijven en presenteren. Die vaardigheden worden nadrukkelijk gecombineerd met de teksten die bestudeerd worden. Op die manier leert de student niet alleen hoe vanuit een specifieke invalshoek bepaalde vraagstukken te benaderen, maar ook hoe die opvattingen overtuigend voor het voetlicht gebracht kunnen worden.

### **Close Reading**

De onderwijsmodule Close Reading vindt steeds verder zijn weg in het onderwijs. Liep de module in 2012 onder meer binnen de Academie voor ICT & Media, in 2013 werd de doelgroep verbreed. Tweedejaars studenten van de Academie voor Facility Management konden in het excellentietraject deze module volgen. Het doel ervan was om visie te krijgen op trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk van een facility manager, door filosofische en andere teksten heel nauwgezet en kritisch te lezen. Daarnaast moet de module een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een onderzoekende houding in het algemeen.

Het College van Bestuur onderzoekt de mogelijkheden om deze methode ook in andere opleidingen te introduceren.

## PROFESSIONALISERING VAN DOCENTEN

*De lectoraten leveren een substantiële bijdrage aan de gewenste professionalisering van medewerkers en vooral docenten van de hogeschool. Behalve kenniskringleden en promovendi profiteren ook andere docenten, medewerkers en het management van de stimulerende werking die uitgaat van de lectoraten.*

### **Invulling professionalisering**

De lectoren geven invulling aan hun taak met betrekking tot de professionalisering van docenten door:

- speciale colleges voor docenten te geven;
- leeskringen en zogenoemde vriendenkringen te formeren;
- docenten te betrekken bij (onderzoeks)projecten en andere activiteiten van het lectoraat;
- de onderzoeksdag te organiseren;
- schrijf- en leescursussen te organiseren;
- *Applied Research Today (ART)* uit te geven;
- samen met docenten nieuw onderwijs te ontwikkelen;
- masterclasses, lezingenreeksen, gastcolleges, workshops etc. te geven.

→ In bijlage 4.2 vindt u een overzicht van evenementen die door lectoren in het verslagjaar zijn georganiseerd.

### **Kenniskringen**

In totaal namen in het verslagjaar zo'n 165 docenten deel aan kenniskringen en onderzoeksprojecten van de diverse lectoraten. Vanuit alle academies participeren docenten in kenniskringen van lectoraten. Het grootste deel van de academies heeft permanent ongeveer acht of meer docenten in de diverse kenniskringen.

Uiteraard is het aantal docenten en medewerkers dat op enigerlei wijze betrokken is bij activiteiten van lectoraten vele malen groter.

### **Lezingenreeks 'De kunst van het onderzoek'**

Op 3 oktober startte de eerste bijeenkomst van de lezingenreeks 'De kunst van het onderzoek'. Daarin wordt op een interactieve manier over onderzoek gesproken.

In deze lezingenreeks voor docenten en medewerkers van de hogeschool gaan de lectoren in op verschillende aanpakken binnen het onderzoek. Zij nemen de deelnemers mee naar de geestelijke laboratoria van lectoren om te horen en te ervaren hoe onderzoek wordt vormgegeven.

In het verslagjaar kwamen in deze reeks de volgende onderwerpen aan de orde: soorten onderzoek en de plaats van het hbo-onderzoek in het gehele onderzoeksveld; de onderzoeker als opdrachtnemer; onderzoek naar identiteit – identiteit in onderzoek.

De sessies worden in 2014 voortgezet. Dan zullen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde worden gesteld: vergelijkingsonderzoek; transformatieonderzoek; analyse van kwantitatieve data; etnografisch onderzoek etc.

## **Masterclasses ‘De wereld in ...’**

### **‘De wereld in 2025’**

De masterclass ‘De wereld in 2025’ liep ook in de eerste helft van 2013 nog door. Er waren drie bijeenkomsten. Daar boeiden de lectoren Walenkamp, Voorhoeve en De Zwaan de aanwezigen met hun bijdragen over de thema’s ‘Samen tegen wil en dank’, ‘Onrust en hervorming in het Midden-Oosten’ en ‘Grondstoffen, energie, voedsel, water en milieu’.

De belangstelling voor de masterclass ‘De wereld in 2025’ was in het studiejaar 2012-2013 zo groot dat besloten werd de masterclass ook in het studiejaar 2013-2014 te geven en verder uit te breiden.

### **‘De wereld in 2030’**

De uitgebreide variant heeft de titel meegekregen ‘De wereld in 2030’. Hieraan werken meer lectoraten mee dan de drie internationaal gerichte lectoraten Internationale Samenwerking, European Integration en Internationale Vrede, Recht en Veiligheid. Geheel in lijn met de profileringswensen van de hogeschool werden ook de lectoraten Cyber security & safety en Public Management erbij betrokken. De masterclass ‘De wereld in 2030’ bestaat uit acht bijeenkomsten, waarin telkens een ander internationaal onderwerp wordt belicht. Drie bijeenkomsten vonden plaats in de periode september tot en met december 2013. De andere vijf zijn gepland voor de eerste helft van 2014.

## **Applied Research Today (ART)**

Het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek lanceerde in 2012 een nieuwe publicatiebundel met de titel *Applied Research Today (ART)*. De bundel verschijnt tweemaal per jaar: op de onderzoeksdag in het voorjaar en op de onderwijsdag in het najaar. Ook in 2013 verscheen *ART* tweemaal. *ART 3* kwam uit in april en was gewijd aan het zwaartepunt ‘Goed bestuur voor een veilige wereld’. *ART 4* zag in november het licht. Daarin waren artikelen opgenomen, gericht op het profilerings thema ‘Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid’.

## **Promotieonderzoek**

Door promotie vouchers te verstrekken faciliteert De Haagse promotieonderzoek. Hiermee wil de hogeschool bevorderen dat medewerkers zich professionaliseren en nieuwe kennis ontwikkelen ten behoeve van het onderwijs en de samenleving. Het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek van de hogeschool begeleidt alle door de hogeschool gefaciliteerde promotietrajecten. Op 18 januari 2013 promoveerde Nanda Lodders op het onderwerp *Teachers Learning and Innovating Together*. Haar begeleiders waren de lectoren van het lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming.

### **Reviewcommissie Onderzoek**

Sinds 2012 is de Reviewcommissie Onderzoek actief. Deze commissie, bestaande uit drie lectoren, beoordeelt de promotieaanvragen. De werkzaamheden van de commissie werden in 2013 geëvalueerd. Op basis hiervan werd de procedure enigszins aangepast:

- Docenten kunnen nu tweemaal per jaar een aanvraag indienen.
- De beoordeling van de aanvragen vindt plaats op basis van vijf criteria: de aansluiting bij de hogeschool en de beroepspraktijk, de methodologie, de betrokkenheid van de hogeschool en de praktijk, de praktijkrelevantie en de kenniscirculatie.

### **Beoordeling maart 2013**

In maart 2013 beoordeelde de commissie twee aanvragen. Daarvan wees zij er één toe en hield zij er één aan. De docent die deze laatste aanvraag had ingediend, kreeg de gelegenheid zijn aanvraag bij te stellen en opnieuw in te dienen. In september 2013 is zijn bijgestelde aanvraag alsnog goedgekeurd.

### **Beoordeling september 2013**

In september ontving de commissie drie aanvragen. Hiervan werden er twee goedgekeurd en werd er één afgewezen.



Daarnaast liepen er in 2013 vier pre-promotietrajecten, waarvan twee uiteindelijk niet leidden tot een aanvraag, omdat de kandidaten zich terugtrokken. Zo gingen in het verslagjaar vijf promotietrajecten van start. Eén promovendus van wie de aanvraag werd toegewezen, zal pas in 2014 aan zijn onderzoek beginnen.

### **NWO-promotiebeurs**

Per 31 december 2013 liepen er 23 promotietrajecten, waarvan twee binnen het RAAK-project De perfecte rolstoel en één binnen het RAAK-pro/SKO-project Skills 4 life. Eén promovendus kreeg een NWO-promotiebeurs. Daarmee verwierf de hogeschool in de afgelopen drie jaar elk jaar een dergelijke beurs. In het verslagjaar stopten twee promovendi met hun onderzoek, omdat ze te weinig vooruitgang boekten.

## KENNISCIRCULATIE

*Kenniscirculatie en -valorisatie staan hoog in het vaandel van de hogeschool. Lectoren en docent-onderzoekers organiseren door het jaar heen dan ook vele activiteiten die erop gericht zijn de resultaten van onderzoek en nieuwe kennis breed te verspreiden. Met dat doel ontplooiën lectoren hun (onderzoeks)activiteiten in de regel in samenwerking met externe partijen. Zij streven daarbij naar structurele samenwerkingsverbanden. Dat geldt automatisch voor de bijzondere lectoraten, die altijd gevestigd zijn in samenwerking met een of meer externe partners. De laatste jaren organiseren steeds meer lectoren, naast eenmalige activiteiten, ook een vast aantal jaarlijks terugkerende bijeenkomsten. Deze vergroten de herkenbaarheid naar de buitenwereld.*

### **Evenementen en conferenties**

De Haagse organiseerde in het verslagjaar een keur aan evenementen en conferenties. Hieronder beschrijven we in een bloemlezing een beperkt aantal daarvan.

#### **De Europese dimensie**

De samenwerking binnen de Europese Unie heeft gevolgen voor de inrichting van het nationale beleid en de nationale wetgeving. Kennis van de Europese dimensie van onze samenleving is voor alle opleidingen van De Haagse dan ook van groot belang.

Het lectoraat European Integration leert docenten en studenten op welke domeinen de EU-samenwerking tot stand komt en welke invloed dit heeft op dat deel van het beroepenveld waar onze afgestudeerden terechtkomen. Het lectoraat organiseert regelmatig bijeenkomsten waarin thema's met betrekking tot de Europese Unie centraal staan. Deze bijeenkomsten vinden deels plaats op De Haagse Hogeschool en deels in het Huis van Europa in Den Haag. Vanaf september 2013 belegde het lectoraat vier bijeenkomsten, waarvan twee meerdaagse.

- **Relatie EU – Kazachstan**  
Op 23 september 2013 gingen studenten en docenten in debat met de ambassadeur van de republiek Kazachstan over de relatie van de Europese Unie met haar land.
- **Personenmobiliteit in EU**  
Op 17 en 18 oktober organiseerde het lectoraat een tweedaags seminar, samen met de French-Dutch Cooperation Council over personenmobiliteit binnen de Europese Unie, Schengen en het Europese burgerschap.
- **Privaatrecht en nieuwe lidstaten**  
Op 31 oktober bogen de ambassadeur van Kroatië, een groot aantal Europese deskundigen en genodigden van de hogeschool zich over privaatrechtelijke thema's zoals consumentenrecht en handelsrecht in relatie tot de nieuwe lidstaten van de Europese Unie.
- **Toekomstmodellen Europese integratie**  
Op 28 en 29 november stond het thema 'Future Models of European Integration' centraal. Een internationaal gezelschap van zo'n 65 man, onder wie 15 studenten van de hogeschool, luisterde de eerste dag naar vijf lezingen en ging de tweede dag hierover in debat.

**Café PG: samenscholingen**

Het lectoraat Psychogeriatric organiseert jaarlijks een aantal bijeenkomsten onder de term 'samenschooling'. Deze bijeenkomsten trekken altijd het maximaal aantal bezoekers. Aan de bijeenkomsten nemen zowel professionals uit het veld als docenten en studenten van hbo en mbo deel.

- **Versterken mantelzorg**  
De eerste samenschooling in het verslagjaar was op 11 februari onder de titel 'Kracht en Kwetsbaarheid: mantelzorg voor mensen met dementie'. Deze conferentie stond helemaal in het teken van het versterken van de mantelzorg aan mensen met dementie. Hieraan namen ongeveer driehonderd belangstellenden deel. Zij luisterden naar een aantal lezingen en zagen een preview van de documentaire *DementieEnDan* van Ireen van Ditshuijzen. Tevens konden zij kennismaken met de expositie 'Zorg en Zijn' van kunstenaar Victor Sonna. In het atrium van de hogeschool was een mantelzorg- en dementiemarkt ingericht. Daar werden onder meer inspirerende vormen van mantelzorgondersteuning gepresenteerd.
- **Vernieuwende ontwikkelingen**  
De tweede samenschooling werd gehouden op 3 juni. Deze stelde alle speciaal hiervoor uitgenodigde 'ambassadeursinstellingen' in de gelegenheid om vernieuwende ontwikkelingen rond de zorg voor mensen met dementie voor het voetlicht te brengen.
- **DementieEnDan**  
Op 14 oktober organiseerde het lectoraat Psychogeriatric een derde samenschooling, waar werd teruggeblikt op de in september gehouden campagneweek 'DementieEnDan'. In deze samenschooling stonden de volgende vragen centraal: welk onderwijs- en begeleidingsmateriaal is er ontwikkeld? Hoe kunnen mensen die straks zorg zullen verlenen aan dementiepatiënten op een goede manier gebruikmaken van dit materiaal?

**Krachtige leeromgeving en loopbaanbegeleiding**

Elk jaar organiseert het lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming een grote conferentie over het creëren van een krachtige leeromgeving en loopbaanbegeleiding. In 2013 werkte het lectoraat hierin samen met LOOK/OU, waaraan één van de lectoren als hoogleraar is verbonden. LOOK is het Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek, een expertisecentrum verbonden aan de Open Universiteit. Tijdens deze conferentie verkenden de aanwezigen onder meer contemplatieve manieren van reflecteren en dachten zij na over de vraag hoe creativiteit binnen loopbaangesprekken ruimte kan maken voor de ontwikkeling van een zelfbeeld. Een keur aan sprekers boog zich samen met zo'n 260 aanwezigen over deze en hieraan gelieerde vraagstukken.

## KWALITEITSZORG

Ook in 2013 vond een externe evaluatie plaats. Deze keer waren de lectoraten binnen het cluster Wereldburgerschap, bestuur & stad aan de beurt. Op 10 maart 2013 stelde het College van Bestuur de externe evaluatiecommissie samen. Van 4 tot en met 6 november werden de lectoren, het bestuur van de hogeschool en interne en externe betrokkenen door de commissie bevestigd. In december verscheen het evaluatierapport. De commissie was positief tot zeer positief over de kwaliteit van het onderzoek en de activiteiten van de lectoraten.



## 5. ONZE PROFILERING: ZWAARTEPUNTVORMING

*De drie inhoudelijke thema's of zwaartepunten waarmee de hogeschool zich wil profileren zijn:*

- *'Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering';*
- *'Goed bestuur voor een veilige wereld';*
- *'Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid'.*

*Het College van Bestuur stelde een activiteitenplan vast waarin samenwerking met academies en lectoren in de vorm van projecten waarin kennis werd vergaard, verspreid en gevaloriseerd centraal stond. In 2013 waren lectoren, academiectoren en docenten enthousiast over de samenwerking rondom de zwaartepunten. Hieronder beschrijven we per thema wat de inzet is geweest in 2013.*

### ONDERNEMERSCHAP EN INNOVATIE

*Het zwaartepunt 'Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering' kreeg in het verslagjaar nadere invulling binnen het kennisdomein economie. Innovatie wordt hier gezien als een organisch proces van vernieuwing. De koppeling van economie en innovatie past geheel in de tijdgeest. Bedrijven, overheden en instellingen haakten tijdens het verslagjaar graag in op dit thema. Zo vormde De Haagse samen met onder meer de gemeente Den Haag, de Rabobank den Haag en omgeving, Fonds 1818 en Xtra een consortium dat functioneert als een alternatief voor een center of expertise. Het Haags Center of Entrepreneurship (HCE) is opgericht met het doel alle activiteiten en onderzoeksprojecten van dit thema te bundelen en de relatie van de kennisinstelling met de omgeving te verbeteren.*

## Projecten

Diverse academies initieerden in het verslagjaar in totaal zeventien projecten die binnen dit thema vallen. Ze waren verdeeld over vier onderzoekslijnen: 'Innovatief ondernemen', 'Emerging economies', 'Complexiteit en risico's' en 'Economie en publieke dienstverlening'.<sup>4</sup>

Alle zeventien projecten kwamen in 2013 goed van de grond. In 2014 worden de eerste resultaten verwacht. Om een project te kunnen starten, moet dat voldoen aan de volgende criteria:

- Het levert een meerwaarde aan de betrokken bacheloropleidingen;
- Het versterkt de relatie met de buitenwereld;
- Het valoriseert de verworven kennis;
- De resultaten kunnen in een later stadium worden opgenomen in de curricula.

### **Ondernemerschap en ondernemendheid**

Door de zwaartepuntvorming worden zowel ondernemendheid als ondernemerschap gestimuleerd. Ondernemendheid krijgt een impuls via onder meer 'De Haagse Open' (waarin de hogeschool functioneert als ontmoetingscentrum en debatplaats), onderzoek naar *de student als innovatiemotor of competenties van de toekomstige manager*. Ondernemerschap wordt aangemoedigd bij projecten als Challenge Den Haag, mijn eerste onderneming in de zorg, studenten helpen ondernemers en de incubator.

Een uitgebreide beschrijving van de projecten is te vinden op [www.hce-den Haag.nl](http://www.hce-den Haag.nl).

# GOED BESTUUR VOOR EEN VEILIGE WERELD

*Het thema 'Goed bestuur voor een veilige wereld' kreeg in het verslagjaar invulling in vier onderzoekslijnen:*

- *Cyber security;*
- *International financial crime;*
- *Interest aggregation and conflictmanagement;*
- *Sociale cohesie, burgerschap en onderwijs.*

## **Cyber security**

Binnen dit thematische speerpunt hebben het lectoraat Cyber security & safety en de Academie voor ICT & Media samengewerkt aan de oprichting van een Centre of Expertise (CoE) on CyberSecurity. Daarnaast heeft De Haagse in het verslagjaar gesprekken gevoerd met een aantal partners binnen de overheid, instellingen en het bedrijfsleven over een mogelijke samenwerking op het thema *cyber security*. Het bedrijfsleven gaf aan geïnteresseerd te zijn in stagiaires van De Haagse die hun verworven kennis op bovengenoemd thema *incompany* valoriseren. Het CoE gaat zowel technisch als managementgerelateerd/organisatorisch onderzoek uitvoeren.

Lectoren, docenten en studenten werken binnen dit zwaartepunt samen door aan te haken bij bestaande netwerken zoals The Hague Security Delta (HSD, waarvan De Haagse een van de 'founding fathers' is) en de Cyber Security Academy (CSA). De HSD is een breed netwerk op het gebied van veiligheid in de regio Haaglanden, waarin overheden, ondernemingen en kennisinstellingen samenwerken. In de CSA werken de Universiteit Leiden, de TU Delft en De Haagse samen op het gebied van *cyber security*. De participatie van De Haagse in de CSA werd in het verslagjaar voorbereid.

De samenwerking tussen wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs creëert een win-winsituatie voor alle betrokkenen. De overheid en het bedrijfsleven zijn gebaat bij wetenschappelijk onderzoek op het gebied van *cyber crime*, maar hebben bovenal behoefte aan hoogwaardige professionals die in de beroepspraktijk de gevonden oplossingen innovatief kunnen toepassen.

<sup>4</sup> Meer informatie over de projecten vindt u op: (zie: <http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/profilering/ondernemerschap-en-innovatie/projecten>)

### **International financial crime**

Het lectoraat Cyber security & safety en enkele academies van De Haagse voeren samen met verschillende partijen een aantal onderzoeksprojecten uit op het gebied van *international financial crime*. De projecten betreffen onderzoeken op het gebied van internationale samenwerking, IT en juridische vraagstukken. De Haagse haakt hiermee in op de mondiale ontwikkelingen die zich op dit domein afspelen. De OESO, Europese Unie en de Verenigde Naties houden zich bezig met de bestrijding van corruptie. Mondiaal wordt corruptie gezien als het belangrijkste beletsel om de Millennium Development Goals te halen.

De onderzoeksstroom *international financial crime* heeft als wenkend perspectief een internationaal hof voor financiële criminaliteit, gezeteld in Den Haag als stad van vrede en recht. De projecten in deze onderzoekslijn zijn mede daarop gericht. Zes onderzoekers binnen De Haagse werken hieraan.

### **Interest agregation and conflictmanagement**

In de onderzoekslijn *interest agregation and conflictmanagement* staan processen van politieke meningsvorming centraal, in normale en in conflictsituaties. De Academie voor European Studies & Communication Management heeft een handboek over lobbyen in de Europese politiek gepubliceerd. Daarnaast gaat onderzoek plaatsvinden naar lobbyen bij gemeentelijke overheden. Op het gemeentelijke niveau is het belangrijk competenties te ontwikkelen bij het articuleren van belangen, met name in het kader van de lopende bezuinigingen en 3D-operaties. De Haagse gaat ook onderzoek doen naar medezeggenschap in het onderwijs.

### **Sociale cohesie, burgerschap en onderwijs**

De projecten in deze onderzoekslijn waren in het verslagjaar vooral gericht op onderwijs. De Haagse voerde een project uit over European Qualification Forms ten behoeve van de Europese Unie (EU). Ook maakte ze een begin met het schrijven van een handboek over onderwijsrecht. Projecten over pesten op het internet en een nieuwe taakomschrijving van docenten werden voorbereid. Daarnaast maakte de hogeschool een aanzet voor een onderzoek naar een mogelijk Centre of Citizenship en bekeek ze of financiering van een project over Vitale Wijken mogelijk is. Zoals ook in de andere onderzoeksprogramma's het geval is, zijn de projecten steeds in nauwe samenwerking met het lectoraat en de academies tot stand gekomen.

## **KWALITEIT VAN LEVEN: TECHNOLOGIE VOOR GEZONDHEID**

*In de regio en binnen Europa wint het onderwerp 'Life Sciences and Health' aan betekenis. Binnen het Horizon 2020 programma van de EU staat het hoog op de agenda. Daarnaast valt het onderwerp onder een van de topsectoren zoals door het kabinet benoemd. De Medical Delta, het samenwerkingsverband tussen kennisinstellingen en gemeenten in de regio Zuid-Holland, richt zich specifiek op onderzoek en valorisatie op dit terrein. Eind 2013 is het Innovation Quarter als regionale ontwikkelingsmaatschappij van start gegaan, met als doel van de regio Zuid-Holland een Europese topregio te maken. Ook hier is Life Sciences and Health een van de belangrijkste speerpunten. Kortom: met de keuze voor het zwaartepunt 'Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid' opereert de hogeschool in het hart van de regionale kennis-economie.*

### **Vitaliteit**

Vitaliteit is het centrale thema van het zwaartepunt. Met de ingezette onderzoekslijnen richt de hogeschool zich op empowerment: het versterken van de eigen kracht van mensen door een gezonde leefstijl en leefomgeving. Tegen de achtergrond van de participatiesamenleving en de verwachte afname van gezondheidszorg- en welzijnsprofessionals is dit thema meer dan ooit urgent. Een belangrijk deel van de oplossingen om deze problematiek het hoofd te bieden, ligt in de synergie tussen technologie en gezondheid. De verbinding tussen de werelden van technologie en gezondheid is dan ook kenmerkend voor de samenwerking binnen het zwaartepunt.

### **Interdisciplinaire samenwerking**

In een ambitieuze en inspirerende leeromgeving wil de hogeschool *health-technology professionals* opleiden, die over de grenzen van het eigen vak heen samen kunnen werken aan concrete oplossingen op het snijvlak van technologie en gezondheid. In het verslagjaar is daarom een stuurgroep van zes academies (Sportstudies,

ICT & Media, Technology, Innovation & Society - Den Haag, Technology, Innovation & Society - Delft, Gezondheid en Sociale Professies) gestart om interdisciplinair en duurzaam onderzoek en onderwijs voor de studenten van de hogeschool aan te jagen. Dit leidt tot mooie kruisbestuivingen: technische studenten worden uitgenodigd om hun expertise in te zetten op het maatschappelijke terrein van kwaliteit van leven en vitaliteit in samenspraak met studenten van de drie andere academies (Sportstudies, Gezondheid en Sociale Professies). Andersom leert de laatste groep studenten om technologie voor gezondheid in te zetten in hun dagelijkse beroepspraktijk en te verwoorden wat nodig is voor daadwerkelijk gebruik.

## **Fundament**

Aan de basis van de interdisciplinaire samenwerking liggen de volgende programmalijnen van het zwaartepunt:

- Vitale Wijken
- Gezondheidstechnologie
- Vitaal Bewegen
- Vitaal Wonen en Techniek
- Health-Technology Labs
- Community Service Engineering
- Onderwijsontwikkeling
- Talentontwikkeling

Naast de programmalijnen sluit het zwaartepunt aan bij kansrijke initiatieven die vanuit lectoraten en academies lopen. In co-creatie met de eindgebruikers moeten deze casussen uitmonden in duurzame interdisciplinaire onderzoekslijnen en doorvertaald worden naar het onderwijs voor de *health-technology professionals*. Met deze uitgangspunten werkt het zwaartepunt toe naar een Center of Expertise, waarin de hogeschool duurzaam samenwerkt met publieke en private partners.

Omdat interdisciplinaire samenwerking een andere aanpak van docenten vraagt, ontwikkelt het zwaartepunt een talentenprogramma voor docenten. Docenten zijn niet alleen kennisdragers, maar ook coaches, begeleiders en netwerkers ten dienste van de student. Tegelijkertijd wordt met het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling gereflecteerd op het proces van de zwaartepuntbeweging en de implicaties die dit proces heeft voor de dagelijkse praktijk van de hogeschool.





## 6. ONZE PLAATS IN DE SAMENLEVING

*De Haagse Hogeschool staat midden in de samenleving. Daarom hechten wij veel waarde aan de verbinding met die samenleving. Ons onderwijs en onderzoek moet effect hebben in de gemeenschap. Het onderwijs heeft daartoe regelmatig contact met beroepenveldcommissies. Hieronder laten wij dat zien in de beschrijving van het werk van de RegioRegisseur en in de paragraaf over Enactus. Verder leest u hoe De Haagse maatschappelijk betrokken ondernemen gestalte heeft gegeven in het verslagjaar.*

*Op de website [www.dehaagsehogeschool.nl/jaarstukken2013](http://www.dehaagsehogeschool.nl/jaarstukken2013) kunt u ontdekken hoe de resultaten van onderzoek en onderwijs aan De Haagse hun weg hebben gevonden naar de samenleving en tot welke samenwerking dat heeft geleid.*

### BEROEPENVELDCOMMISSIES

Elke opleiding heeft regelmatig contact met hun beroepenveldcommissies en andere externe partijen. Beroepenveldcommissies informeren de opleiding over belangrijke actuele ontwikkelingen en innovaties in het werkveld. Zij adviseren over de verwerking daarvan in het curriculum. Daarnaast nemen opleidingen ook deel aan landelijke overlegorganen op hun kennisdomein. Onderwerpen als toegepast onderzoek, kenniscirculatie en internationalisering komen daarbij aan de orde.

# REGIOREGISSEUR

*Bij De Haagse Hogeschool staat samenwerking en kennisuitwisseling met het bedrijfsleven hoog in het vaandel. De RegioRegisseur realiseert de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt om innovatie binnen de samenleving te stimuleren en ons onderwijs te verrijken. Ook in het verslagjaar was de RegioRegisseur weer een belangrijke intermediair voor externe partijen die niet goed weten waar ze binnen de hogeschool terecht kunnen met hun (onderzoeks)vraag. Bovendien leverde de RegioRegisseur een bijdrage aan de ontwikkeling van de zwaartepunten van De Haagse.*

## Aanvragen 2013

Het bedrijfsleven weet de RegioRegisseur te vinden voor stages, afstudeeropdrachten, studentprojecten en voor opdrachten op het gebied van projectontwikkeling en kennisadvies. In 2013 kwamen een kleine zeshonderd aanvragen binnen bij de RegioRegisseur. Dit aantal is nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Deze aanvragen werden doorgespeeld naar verschillende opleidingen. Daarnaast droeg de RegioRegisseur ruim zestig projecten aan voor de projectenveiling van de Academie voor Technology, Innovation & Society. Ook voor de opleidingen Bedrijfskunde MER en Bedrijfseconomie verzorgde de RegioRegisseur zestig projecten.

## Zwaartepunten en prestatieafspraken

De RegioRegisseur heeft in het verslagjaar een bijdrage geleverd aan de zwaartepunten die zijn vastgelegd in het document *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*. Zo organiseerde de RegioRegisseur voor het zwaartepunt 'Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid' een bijeenkomst met woningcorporatie Staedion. Dit resulteerde in twintig opdrachten voor verschillende opleidingen. Ook regelde de RegioRegisseur vijftien bedrijven voor een Topontmoeting. Daar kregen studenten Communicatie de kans met de bedrijven kennis te maken en op zoek te gaan naar stageplekken.

## Enkele projecten uitgelicht

In 2013 realiseerde de RegioRegisseur projecten voor en met studenten, docenten en opleidingen van De Haagse Hogeschool.

- *De Werkmaatschappij*  
In 2013 realiseerde de RegioRegisseur een samenwerking tussen De Werkmaatschappij van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en De Haagse Hogeschool. Hiervoor is in het verslagjaar een convenant gesloten. De Werkmaatschappij biedt studenten van De Haagse voornamelijk stageplaatsen en afstudeeropdrachten, maar ook gastlessen, casussen en leerarbeidsplaatsen.
- *Geslaagd in het vak*  
De actieagenda *Geslaagd in het vak: onderwijs en arbeidsmarkt verbinden in Haaglanden* streeft ernaar een succesvolle *community* te ontwikkelen. Daarin werken verschillende partijen binnen de onderwijs- en arbeidsmarkt in de regio Haaglanden zowel online als in *real life* effectief samen. De gemeente Den Haag heeft de RegioRegisseur in mei 2013 gevraagd de ontwikkeling van die *community* op zich te nemen.
- *Grafmedia 3.0*  
In het verslagjaar organiseerde de RegioRegisseur in samenwerking met lectoraat Kennistransfer in Productinnovatie en opleidingen een traject voor verschillende grafmediabedrijven in vier businessclusters: het project Grafmedia 3.0. Ruim veertig betrokken bedrijven kregen hulp van studenten van De Haagse. Zij hielpen de bedrijven inzicht te krijgen in hun eigen branche en ontwikkelden samen met hen nieuwe businessmodellen.

# ENACTUS

*De internationale non-profitorganisatie Enactus, opgezet en gerund door studenten, wil mensen met een sociaaleconomische achterstand vooruit helpen en zet zich in voor een betere, duurzame wereld. Daarnaast ontwikkelen studenten hun talenten en leiderschapsvaardigheden die nodig zijn voor hun toekomstige carrière. In het verslagjaar zette Enactus De Haagse Hogeschool een stap in de richting van professionalisering. Het werd een stichting met studentleden in het bestuur.*

## Enkele projecten uitgelicht

Enactus De Haagse Hogeschool zet zich in voor een beter Den Haag in samenwerking met lokale partners, zoals Xtra/Zebra Welzijn en 'I am Progrez'. Ook in 2013 leverde Enactus haar bijdrage aan verschillende projecten in de omgeving.

- In het verslagjaar heeft Enactus De Haagse Hogeschool het project Empower Parents succesvol afgerond. Enactus onderzocht een case in de wijk Laak, waar bij ouders een behoefte bestond aan kinderopvang tijdens (taal)cursussen. Het Enactusteam concludeerde dat de ouders de (taal)cursussen kunnen blijven volgen door de kinderopvang in dezelfde ruimte, gescheiden door een scherm of tussendeur, te realiseren.
- Het in 2012 opgezette project Make it Work werd in 2013 vervolgd. Met dit project wil Enactus kansarme jongeren uit de Schilderswijk helpen door ze in contact te brengen met werkgevers uit Den Haag. In het verslagjaar deden studenten onderzoek naar de behoeften van de jongeren uit de Schilderswijk, legden ze contact met andere scholen en partijen, zoals de nieuwe partner 'I am Progrez', en ontwikkelden ze workshops op het gebied van sollicitatie- en cv-training.

# MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN

*Als kennisinstelling in de regio Haaglanden leveren wij een structurele bijdrage aan de maatschappij. Wij geven onze studenten onderwijs, maar zijn ook van betekenis voor bedrijven, instellingen en organisaties in Den Haag. Zo vindt een permanente kennisuitwisseling plaats tussen De Haagse en onze (directe) omgeving. We nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) serieus. In het verslagjaar is de betrokkenheid van docenten vergroot en hebben we verschillende projecten uitgevoerd.*

## Versterken van de omgeving

Sinds 2012 is de programmavoorbereider maatschappelijk betrokken ondernemen actief. Een van de doelen die hij in het verslagjaar heeft behaald, is het vergroten van de betrokkenheid van docenten en medewerkers. Docenten en medewerkers zetten zich in toenemende mate op eigen initiatief in om vragen vanuit de samenleving te beantwoorden. Op die manier leveren zij een structurele en blijvende bijdrage aan de ontwikkeling en versterking van de omgeving van de hogeschool.

## Betrokken in de wijk

In 2013 heeft De Haagse Hogeschool zich met haar maatschappelijk betrokken ondernemen gericht op het stadsdeel Laak, dat grenst aan de hoofdvestiging. Verschillende verzoeken vanuit de omgeving werden gehonoreerd:

- Medewerkers van De Haagse zaten (deel)wijkberaden voor in stadsdeel Laak.
- Zij bereidden conferenties voor de kennisorganisatie HACU voor.
- Zij bekleedden het voorzitterschap van een jongerenvereniging in Laak.
- Zij beantwoordden vragen over de gezondheidszorg op stadsdeelniveau.
- De Haagse werkte samen met partijen in de Ketelstraat, waaronder het *living lab* aldaar.
- Studenten van De Haagse zetten zich in voor het project *Playing for success*.
- De Haagse Hogeschool adviseerde Jeugdtheater Laak op het gebied van *human resources*.
- Een lector van De Haagse Hogeschool stelde zich beschikbaar voor allerlei vragen op het gebied van grootstedelijke ontwikkeling.

## Voedselbank Haaglanden

Een hoogtepunt voor het MBO-beleid van De Haagse in 2013 was een verzoek van de Voedselbank Haaglanden. Deze heeft een vestiging en uitgiftepunt in Laak en wilde gebruikmaken van de expertise van De Haagse op het gebied van bestuur, management en technologie. Een uitdagend traject met waardevolle vraagstukken waaraan ook in 2014 vervolgd wordt gegeven.



## 7. ONZE STUDENTEN

*Op De Haagse Hogeschool worden jonge mensen opgeleid tot internationaal georiënteerde professionals die overal ter wereld inzetbaar zijn. Er is de hogeschool alles aan gelegen om zoveel mogelijk studenten met succes af te laten studeren. Welk beleid De Haagse in het verslagjaar daarvoor formuleerde en wat de uitkomsten daarvan waren, leest u hieronder.*

### WIE STUDEREN ER AAN DE HAAGSE?

*De studentenpopulatie groeide in het verslagjaar opnieuw flink. De Haagse nam alle studenten over van de voltijdse opleiding Pedagogiek van Fontys. Die overname verklaart voor een deel de sterke groei. Studenten volgden voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen. Het domein economie was bij studenten erg in trek.*

#### **Omvang studentenpopulatie**

In 2013 is de studentenpopulatie van De Haagse Hogeschool opnieuw gegroeid. Het totale aantal studenten bedroeg in 2013 25.206 (tegen 23.275 in 2012). Het aantal geheel nieuwe studenten groeide in 2013 met 13,3 procent; het totale aantal inschrijvingen (inclusief studenten die zich opnieuw inschreven) met 8,4 procent. Ook landelijk is een groei te zien, hoewel minder groot dan bij De Haagse.

#### **Nieuwe inschrijvingen**

In 2013 nam De Haagse alle studenten over van de voltijdse bacheloropleiding Pedagogiek van de Haagse vestiging van Fontys Hogescholen. Deze vestiging bevond zich aan het Rijswijkseplein, op loopafstand van De Haagse. Deze studenten kwamen in de boeken als nieuwe inschrijvingen. Dit verklaart voor een deel de sterke groei van het aantal nieuwe inschrijvingen.

#### **Vol-, deeltijd en dual**

De voltijd- en duale opleidingen groeiden in 2013, beide met 9,2 procent. Het aantal deeltijdstudenten stabiliseerde zich enigszins; in het verslagjaar was de groei 0,1 procent (tegen een daling van 17 procent in 2012). Van invloed op dit cijfer was de omzetting van de voltijdopleiding Voeding en Diëtetiek (compact) naar een deeltijdopleiding.

## Studierichting

Vrijwel de helft van de studenten volgde in 2013 een economische opleiding; iets minder dan een kwart een technische opleiding. De domeinen gezondheidszorg en onderwijs trokken op De Haagse minder studenten (respectievelijk 9 procent en 6 procent). In het domein gedrag en maatschappij studeerde circa 13 procent van de studenten. HBO-Rechten was in 2013 opnieuw de grootste opleiding met ruim 1.700 studenten, gevolgd door European Studies met bijna 1.400 studenten. In 2013 volgde bijna 14 procent van de studenten een Engelstalige opleiding.

## Aantal uitvallers omlaag

Met het ministerie van OCW zijn afspraken gemaakt over studiesucces, uitval en het aantal studenten dat wisselt tussen studies. Positief is dat in het verslagjaar het percentage uitvallers in het eerste studiejaar voor het eerst sinds een aantal jaren is gedaald. Het percentage switchers daalde enigszins, terwijl het percentage afgestudeerden binnen vijf jaar zich stabiliseerde ten opzichte van 2012.

→ In de bijlagen 7.1 tot en met 7.6 vindt u meer informatie over onze studentenpopulatie.

# INSTROOM EN AANSLUITING

*Vanaf studiejaar 2014-2015 treedt de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs in werking. Deze wet moet zorgen dat de kwaliteit van de studiekeuze van studenten omhooggaat. De wet stelt onder andere dat studenten zich voor 1 mei moeten aanmelden. In het verslagjaar stonden de contacten met het vo en mbo in het teken van deze veranderende wetgeving. In 2013 zijn diverse activiteiten gestart of doorgegaan om de aansluiting tussen het vo, mbo en hbo te verbeteren.*

## Instroom en aansluiting vo-hbo

De Haagse Hogeschool en het voortgezet onderwijs startten en actualiseerden in 2013 meerdere activiteiten op het vlak van doorstroom en aansluiting. Zo werd een start gemaakt met het opzetten van een onderzoeksagenda. Deze moet de kennis vergroten, zodat de hogeschool en vo-scholen gerichte activiteiten kunnen opzetten.

## Terugkoppelingsbezoek

Met meer dan veertig scholen werden terugkoppelingsgesprekken gevoerd. Hiermee is het aantal terugkoppelingsgesprekken in het verslagjaar nagenoeg gelijk gebleven, zoals beoogd. De gesprekken gingen vooral over de aansluiting tussen de toeleverende scholen en De Haagse Hogeschool, waarbij de studieresultaten van de oud-leerlingen leidend waren. Voor het eerst werden de bezoeken geëvalueerd; de decanen en teamleiders waardeerden de terugkoppelbezoeken met een 8,4. 90 procent van de vo-scholen wil dat de bezoeken jaarlijks plaatsvinden.

## Mentorenbezoek en ouderavond

Daarnaast kwamen mentoren en docenten uit de havo-bovenbouw van drie vo-scholen op bezoek bij De Haagse Hogeschool. Deze bezoeken werden van beide kanten zeer positief beoordeeld. Ook kregen ouders voorlichting over studeren in het hbo. De voorlichting vond plaats op drie scholen.

## Profielwerkstuk

In de eerste helft van 2013 begeleidden 23 studenten van De Haagse 209 leerlingen van havo 5 bij het Segbroek College. In oktober is het project voor het studiejaar 2013-2014 begonnen, waarbij 19 studenten 213 leerlingen begeleiden. Met het Maris College is daarnaast een pilot gestart. Vijf studenten van de opleidingen Bedrijfskunde MER en European Studies begeleiden negen leerlingen van het Maris College met het profiel Economie & Maatschappij.

## Instroom en aansluiting mbo-hbo

Met de drie regionale mbo-scholen bestaan intensieve samenwerkingsverbanden. Het verslagjaar stond dan ook in het teken van een gezamenlijke aanpak en gezamenlijk onderzoek.

**Regionaal overleg**

In 2013 werd het regionale overleg tussen de adviseurs aansluiting en instroom van het mbo en hbo opnieuw opgepakt. De aanleiding was onder andere de nieuwe Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs. Een van de doelen is dan ook het bespreken en oppakken van zaken die samenhangen met deze nieuwe wet. Aan het overleg namen de mbo-scholen ROC Mondriaan, ROC Leiden en ID College deel en de hbo-scholen De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland en Hogeschool Leiden.

**Terugkoppelingsbezoek en aansluitingsagenda**

De gezamenlijke verantwoordelijkheid stond centraal in 2013. Daarom had De Haagse hernieuwde aandacht voor de terugkoppelingsgesprekken met de mbo-scholen. De terugkoppelingsgesprekken met de drie regionale mbo-scholen en de aansluitingsagenda vormden de basis om samen concrete acties te ondernemen. Het gaat hierbij om *evidence based* activiteiten die zich richten op de vaardigheden die nodig zijn om succesvol een hbo-studie af te ronden. Ook aan bod kwamen de doorlopende LOB-leerlijn en aansluitende keuzemodulen. Daarnaast werden de gevolgen van onderwijsvernieuwingen in het mbo en hbo besproken: de intensivering van niveau 4-opleidingen, de nieuwe domeinstructuur en de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs etc.

**Succesvol doorstuderen**

In 2011 startten ROC Mondriaan en De Haagse het project Succesvol doorstuderen. Bij het project ligt de focus op de basisvaardigheden van mbo-studenten om een hbo-studie succesvol te volgen. Het project is gesubsidieerd door de Educatieve Agenda van de gemeente Den Haag. De reacties zijn positief, zo bleek uit de evaluaties. Studenten gaven aan dat ze beter weten wat van ze verwacht wordt. Verder kwam naar voren dat meer aandacht voor studiekeuze nodig is. De pilot krijgt een vervolg in 2014.

## DOELGROEPEN- EN WERVINGSBELEID

*Een bewuste en goeddoordachte studiekeuze staat bij De Haagse Hogeschool hoog in het vaandel. Ook dit verslagjaar hebben we onze aandacht gericht op kwaliteit. We verwachten dat een bewustere studiekeuze zal leiden tot meer realistische verwachtingen, minder uitval en een succesvoller studieverloop. In deze paragraaf leest u meer over de kwalitatieve aspecten van ons doelgroepen- en wervingsbeleid en over onze oudersupport en de decanenmiddag.*

**Kwaliteit studiekeuze**

In het verslagjaar richtte De Haagse zich met haar doelgroepen- en wervingsbeleid op potentiële studenten uit het hele land en daarbuiten. De hogeschool deed in 2012 onderzoek naar het studiekeuzeproces van jongeren. In het verslagjaar paste de hogeschool de resultaten van dit onderzoek toe en implementeerde een vernieuwde, kwalitatieve wervingsstrategie met eerlijke en authentieke voorlichting. Op die manier ondersteunde De Haagse aankomende studenten bij het maken van een goed doordachte studiekeuze.

**Oudersupport en decanenmiddag**

Daarnaast richtte De Haagse zich in 2013 meer op oudersupport. Ouders hebben een grote invloed op de potentiële studenten en verdienen daarom meer aandacht in het studiekeuzeproces van hun kinderen. De hogeschool betrok ouders bij verschillende activiteiten en hield speciale ouderpresentaties.

Ook organiseerde De Haagse Hogeschool samen met Hogeschool Leiden, de vestigingen Delft en Rotterdam van Hogeschool Inholland en Hogeschool Rotterdam een decanenmiddag. Op die middag en in de jaarlijks terugkerende decanenpanels kwamen de beleidskeuzes en maatregelen aan de orde die in het kader van de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs zijn gemaakt en genomen.



## ORIËNTATIE OP HET VERVOLGONDERWIJS

*In deze paragraaf leest u meer over de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs die in de zomer van 2013 is ingevoerd en grote gevolgen had en heeft voor ons voorlichtingsbeleid. Ook leest u meer over de activiteiten van De Haagse die studenten helpen bij het maken van een bewuste studiekeuze.*

### Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs

Een belangrijk aandachtspunt in alle voorlichtingsactiviteiten in het verslagjaar is de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs. In de zomer van 2013 is dit wetsvoorstel van het ministerie van OCW aangenomen. Het bepaalt onder meer dat de aanmelddatum in Studielink voor aankomende studenten wordt verschoven van 1 september naar 1 mei. Daarnaast moeten potentiële studenten bij hun aanmelding een studiekeuzecheck invullen; een online vragenlijst waaruit studenten kunnen opmaken of ze zich voldoende hebben georiënteerd op hun opleiding.

Deze wet heeft implicaties voor de voorlichtingsactiviteiten van De Haagse. De belangrijkste is dat in de voorlichting aan potentiële studenten zeer duidelijk moet worden gemaakt, dat inschrijving na 1 mei niet meer mogelijk is. Die boodschap werd ook op de Open Dag keer op keer onderstreept.

### Focus op kwaliteit

De Haagse Hogeschool wil aankomende studenten een helder en volledig beeld geven van het studieaanbod, het beroepsperspectief en de sfeer op de hogeschool. Op die manier ondersteunt De Haagse studenten bij het maken van een bewuste studiekeuze. In 2013 konden aankomende studenten en hun ouders tijdens de Open Dag gebruikmaken van informatiemarkten, opleidingspresentaties en het studiekeuzeplein.

Naast de Open Dagen (die in het verslagjaar een gemiddelde waarderingsscore van 7,9 kregen) organiseerde De Haagse verschillende dagen waarop aankomende studenten konden proefstuderen en bezocht de hogeschool 37 voorlichtingsmarkten. In 2013 bood ze in samenwerking met ROC Mondriaan voor het eerst ook een pilotprogramma aan voor mbo'ers.

### Heldere online voorlichting

Een optimale, digitale informatievoorziening wordt steeds belangrijker. De Haagse besloot daarom vanaf 2013 het fysieke studiemagazine niet meer te drukken. Daarentegen optimaliseerde de hogeschool haar website, sinds dit verslagjaar de enige informatiebron voor studenten. De website genereerde 4.071.935 bezoeken en 1.233.313 unieke bezoekers. Dit verslagjaar maakte De Haagse Hogeschool opnieuw gebruik van het digitale oriëntatieplein waarop zij aankomende studenten ondersteunt die inspiratie zoeken en zich oriënteren.

→ In bijlage 7.7 vindt u meer informatie over de Open Dag.

## ONDERZOEK NAAR STUDENTTEVREDENHEID

*Wat wil een student? Zijn studenten tevreden met het onderwijs, de docenten en de studieomgeving? Om de studenttevredenheid te meten, maakt De Haagse Hogeschool gebruik van de Nationale Studentenenquête (NSE). Studenten waren onder andere positief over de studieomgeving en de stage-ervaringen. Minder positief waren ze over de kwalitatieve verzorging van de lessen en de betrokkenheid van de docenten. In 2013 was een lichte stijging van de respons te zien.*

### De Reflector

In het verleden zette De Haagse naast de Nationale Studentenenquête ook De Reflector in als onderzoeksinstrument. Vanwege de overlap in onderwerpen is besloten voortaan alleen de Nationale Studentenenquête af te nemen. Wel onderzoekt De Haagse of in de toekomst een eigen onderzoeksinstrument wenselijk is. Bijvoorbeeld om gericht onderzoek naar het eigen beleid te doen.

### Nationale Studentenenquête

De Nationale Studentenenquête is een landelijk onderzoek uitgevoerd onder alle studenten in het hoger

onderwijs in Nederland. De resultaten van de Nationale Studentenenquête vormen onder andere onderdeel van de online studiewijzer Studiekeuze123 en het onderzoek De beste studie van 2013 van Elsevier, ResearchNed en Studiekeuze123. Ook kunnen de instellingen de NSE gebruiken voor toetsing van (een deel van) de prestatieafspraken.

### **Scoreschaal en scorewaardering**

Bij de Nationale Studentenenquête kunnen studenten een score geven op een schaal van 1 tot 5: van zeer ontevreden naar zeer tevreden. De Haagse Hogeschool hanteert zelf de volgende scorewaardering: scores onder de 3 zijn zwak, scores tussen de 3 en 3.5 zijn matig en scores boven de 3.5 zijn sterk.

### **Respons**

In het verslagjaar vulde ongeveer een kwart van de studenten (ruim vijfduizend) de enquête in. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2012 toen 21 procent van de studenten de enquête invulde. De stijging is in lijn met het beleid: een hoge respons is van belang voor de prestatieafspraken. In 2013 lieten ook andere instellingen in het hoger onderwijs een hogere respons zien.

### **Opvallende scores**

Positief zijn studenten over algemene vaardigheden (bijvoorbeeld het aanleren van een kritische houding of het functioneren in een professionele context), de studieomgeving en de stage-ervaringen. Minder positief zijn ze over de kwaliteitszorg, de betrokkenheid van de docenten bij het onderwijs en de studieroosters. Het gaat dan bijvoorbeeld om de tijdige beschikbaarheid van roosters of het tijdig bekendmaken van wijzigingen. Daarnaast scoorde de algemene tevredenheid hoog.

### **Nieuw**

In het verslagjaar werden de vraagstellingen van de Nationale Studentenenquête deels vernieuwd. Ook werden onderwerpen toegevoegd of aangepast, bijvoorbeeld stellingen over de groepsgrootte en de toetsing. Stellingen over de groepsgrootte kregen sterke scores. Over de toetsing waren de studenten matig tevreden.

### **Vergelijking Randstadhogescholen**

De scores van de verschillende Randstadhogescholen zaten dicht bij elkaar. De Haagse Hogeschool sprong er positief uit wat betreft de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de huisvesting en de studieomgeving. De Haagse Hogeschool had procentueel het laagste aantal deelnemers aan de Nationale Studentenenquête.

### **Prestatieafspraken**

Over studenttevredenheid zijn met het ministerie van OCW prestatieafspraken gemaakt. Zo zijn minimale scores afgesproken. Bijvoorbeeld voor de inhoud van de opleiding (3.7). Maar ook voor het doen van praktijkgericht onderzoek (3.5). Daarnaast is de kwaliteit van de docenten van belang (3.6).

Over de inhoud van de opleidingen zijn de studenten redelijk tevreden (score: 3.7). De overige onderwerpen – inhoud van de opleidingen en het doen van praktijkgericht onderzoek – voldoen met scores iets onder de 3.5 net niet aan de afspraken. De Haagse neemt (ook) komend jaar maatregelen om te zorgen dat de scores stijgen. Het streefcijfer (de score volgens de prestatieafspraken) moet in 2015 worden gehaald.



## 8. ONZE MEDEWERKERS

*Professionele en gemotiveerde medewerkers zijn noodzakelijk om hoogwaardig en innovatief onderwijs te kunnen bieden. De Haagse Hogeschool zet zich in om hen de ruimte en de mogelijkheden te geven zichzelf te ontwikkelen in een prettige werkomgeving. Dat doen wij vanuit de HRM-strategie 2013-2015. Deze duidt vanuit een humanresourcesperspectief de vraagstukken die belangrijk zijn voor de realisering van de organisatiedoelstellingen van De Haagse. Deze vraagstukken hebben we geconcretiseerd in drie strategische HRM-opgaven: een correcte basisdienstverlening, professionalisering en slimmer organiseren. Over onderwerpen die te maken hebben met wet- en regelgeving, leest u in de paragraaf HRM in feiten en cijfers.*

### CORRECTE BASISDIENSTVERLENING

De basisinformatie is bij HRM nog onvoldoende op orde, mede door de invoering van een nieuwe salarisverwerker. Op operationeel terrein leverde dit in het verslagjaar niet of nauwelijks belemmeringen op. Wel was extra inzet nodig voor het verkrijgen van sturingsinformatie.

De realisatie van een correcte basisdienstverlening is voor HRM van strategisch belang. Want om draagvlak te krijgen voor de strategische HRM-zaken, is een tijdige en foutloze uitvoering van de basisdienstverlening essentieel. Alleen dan kan ook de managementinformatie passend en betrouwbaar zijn. Op diverse vlakken werden in het verslagjaar acties ondernomen om een betrouwbare basisdienstverlening te kunnen garanderen.

# PROFESSIONALISERING

*In het verslagjaar ondernam HRM strategische acties inzake de professionalisering van de medewerkers. De opleiding Pedagogisch Didactische Vorming voor de eigen medewerkers werd vervangen door de breder erkende Basiskwalificatie Onderwijs. Ook rondde De Haagse haar professionaliseringsplan af en integreerde zij het persoonlijk ontwikkelingsplan in de resultaat- en ontwikkelingscyclus. Tevens heeft de hogeschool haar visie op diversiteit vastgelegd.*

## Basiskwalificatie Onderwijs (BKO)

Samen met Onderwijs- en Studentenzaken en de Academie voor Masters & Professional Courses ontwikkelde HRM in het verslagjaar een BKO-traject. Alleen docenten op De Haagse die deze Basiskwalificatie Onderwijs (of een vergelijkbare andere didactische opleiding) halen, kunnen een vast dienstverband krijgen. De BKO vervangt op De Haagse de opleiding Pedagogisch Didactische Vorming (PDV). Anders dan de PDV is de BKO een interne opleiding die alle hogescholen wederzijds erkennen. Daartoe hebben zij gezamenlijk eindtermen geformuleerd. De Academie voor Masters & Professional Courses draagt zorg voor de uitvoering van de opleiding. Het BKO-traject startte in september 2013.

## Professionaliseringsplan

Iedere hogeschool heeft in de Cao-hbo de ruimte gekregen om in het eigen professionaliseringsplan aan te sluiten bij de doelstellingen van de hogeschool. De Cao-hbo biedt in dit opzicht slechts kaders en uitgangspunten. De Haagse wil met haar professionaliseringsafspraken bijdragen aan de ontwikkeling en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs door het stimuleren van een professionele cultuur. Daarin voelen medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voor hun eigen professionalisering en weten zij zich met elkaar verantwoordelijk voor de opleiding van de student. Het professionaliseringsplan van De Haagse Hogeschool 2014 werd eind 2013 afgerond en ter instemming voorgelegd aan de Hogeschoolraad.

## Resultaat- en ontwikkelingscyclus

Met de resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) wil De Haagse zowel de medewerker als de leidinggevende een goed inzicht geven in de kwaliteiten en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Dit gebeurt op basis van drie gesprekken per jaar: een planningsgesprek, voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Het voortgangsgesprek is gelijk aan het functioneringsgesprek zoals bedoeld in de Cao-hbo.

In het verslagjaar paste HRM het reglement van de R&O-cyclus aan en stelde het opnieuw vast. Dit gebeurde op basis van een evaluatie en van de nieuwe professionaliseringsparagraaf in de Cao-hbo.

De komende jaren zal de focus liggen op de kwaliteitsverbetering van de bovengenoemde drie gesprekken per jaar. Met deze kwaliteitsslag wil HRM de ambitie van de hogeschool ondersteunen inzake de professionalisering van de medewerkers.

Het gewijzigde reglement geeft aan dat iemands persoonlijke ontwikkelingsplan geïntegreerd moet worden in de R&O-cyclus. De direct leidinggevende kan zo in de gesprekken niet alleen sturen op behaalde resultaten, maar ook op het openstaan voor feedback, op de samenwerking met collega's, op de betrokkenheid bij de instelling als geheel etc. Het aangepaste reglement borgt procesmatig de beoordeling op deze competenties. Het nieuwe reglement is geldig vanaf de cyclus 2014-2015.

## Diversiteit

In het document *Visie op omgaan met diversiteit* heeft De Haagse Hogeschool in het verslagjaar haar visie op diversiteit vastgelegd. De uitgangspunten daarin zijn:

1. We zien diversiteit als de brede, gelaagde en meerdimensionale verscheidenheid van mensen, waar de hogeschool potentiële meerwaarde kan halen.
2. We nemen in de omgang met elkaar de unieke persoon als vertrekpunt.
3. We hanteren professionele en functionele kwaliteitscriteria om te beoordelen of en in hoeverre tegemoetgekomen kan worden aan de wensen en behoeften van medewerkers en studenten, ook indien die cultureel en/of religieus zijn gemotiveerd.
4. We erkennen de verbondenheid en loyaliteit die mensen kunnen voelen met de eigen groep; tegelijkertijd verwachten we van iedereen een professionele distantie.
5. We gaan uit van de dialoog én van het niet-onderhandelbare principe van inclusie; we denken en handelen dus inclusief.

De Haagse werkte deze uitgangspunten uit in een handelingskader dat medewerkers concrete handvatten biedt indien zij komen te staan voor diversiteitsgerelateerde situaties en dilemma's. De hierboven genoemde uitgangspunten worden vervolgens ingebed en geborgd in de organisatie. Naar verwachting zal De Haagse het handelingskader in 2014 implementeren.

## SLIMMER ORGANISEREN

*Flexibiliteit en slagkracht in haar organiserend vermogen is voor De Haagse een voorwaarde om de medewerkers en hun expertise efficiënt en zinvol in te kunnen zetten. Zo kan de hogeschool goed inspelen op externe en interne ontwikkelingen. In deze paragraaf beschrijven wij de ontwikkelingen op dit punt in het verslagjaar.*

### Herijking positionering leidinggevenden

De formele instemming van de medezeggenschap op de notitie *Herijking positionering leidinggevenden in het onderwijs* markeerde een belangrijke stap in de ontwikkeling van de organisatie. In deze notitie wordt vanuit tweërlei perspectief gekeken naar de positionering van leidinggevenden aan onze hogeschool. Betrof het aanvankelijk alleen de positie van de docentteamleider, gaandeweg kwam vanuit onze profilering en de gemaakte prestatieafspraken de noodzaak naar voren om leiderschap, besturing en structuur in het algemeen te herijken. Beide perspectieven werden samengebracht en vertaald naar uitgangspunten voor de positionering van leidinggevenden in het onderwijs. Deze zijn meegenomen in de aanpak van de herinrichting van de organisatie.

### Organisatieontwikkeling

De Haagse heeft haar strategie en ambitie voor de komende jaren vastgelegd in de nota *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*. De uitwerking van de profilering en het realiseren van de afgesproken prestaties vraagt veel van de organisatie:

- Om de ambities te realiseren, zijn slagkracht, verbinding en samenwerking nodig.
- Om de risico's te marginaliseren en de uitdagingen aan te gaan, zijn meer eenheid in de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek nodig én meer centrale sturing.
- Om ambitie en uitvoering te verbinden, zijn leidinggevenden nodig die dicht bij het onderwijs staan en krachtig en inspirerend de ambitie weten te vertalen naar de praktijk.

Om dit alles vorm te geven, moet de hogeschool zich verder ontwikkelen inzake zowel de inrichting van de organisatie als de cultuur. Om de gewenste slagkracht, verbinding en samenwerking te realiseren, is gekozen voor een samenhangend programma organisatieontwikkeling. Daarin ligt de focus op investeren in de inrichting van de organisatie, in de ontwikkeling van leiderschap en leren. Voor de herinrichting van de organisatie kiest de hogeschool vanuit een zorgvuldige afweging van de aspecten noodzaak, beheersing, complexiteit en samenhang voor een gefaseerde aanpak. Vanuit de afwegingen zijn drie fasen gedefinieerd.

#### Fase 1

Vanuit de ondersteunende processen heeft de ontwikkeling van vier thema's prioriteit gekregen. De verbetering van die thema's wordt al binnen de kaders van de huidige organisatiestructuur opgestart. Het gaat om de thema's: internationalisering, begeleiding en ondersteuning van *study & career* van studenten, *institutional research* en professionalisering van docenten.

#### Fase 2

Deze tweede fase is gericht op de herinrichting van het primaire proces in de huidige opleidingen en academies. Hiermee ontstaat een vraagorganisatie die opdrachtgever kan zijn voor de inrichting van de ondersteunende functies en processen in de derde en laatste fase.

#### Fase 3

De laatste fase betreft de herclustering en herinrichting van de decentrale en centrale ondersteunende processen. De inzet is het realiseren van optimale ondersteuning aan de nieuw te vormen faculteiten en het College van Bestuur. De uitkomsten van fase 1 worden in deze fase 3 in de nieuwe structuur ingebed. Voor de herclustering en herinrichting van de ondersteunende processen zal gewerkt worden met het principe van kwartiermakers.

De planning van de herinrichting is zo opgesteld dat het primaire proces vanaf januari 2015 in een nieuwe cyclus kan werken en zo ruim een jaar heeft om zich voor te bereiden op de instellingstoets kwaliteitszorg die in het voorjaar van 2016 zal plaatsvinden.

## Reorganisatieplan fase 2

In december 2013 stelde het college een reorganisatieplan vast voor de herinrichting van de organisatie. Dit is voor informeel overleg voorgelegd aan de Hogeschoolraad en de vakbonden. Centraal staan de volgende doelen:

- De hogeschool verankert de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit dieper in de organisatie. Daarmee versterkt zij de professionele ruimte en de kracht in de teams.
- De hogeschool streeft naar meer eenduidigheid in structuren en processen, zodat samenwerking tussen de faculteiten onderling en tussen de faculteiten en de diensten gemakkelijker wordt.
- De hogeschool organiseert slimmer om zo de beleving van bureaucratie te verminderen.
- De hogeschool integreert onderwijs en onderzoek in de organisatie om zo te komen tot meer verbinding.
- De hogeschool komt tot een indeling van zeven faculteiten, waarmee zij de aansluiting van buiten naar binnen kan vergroten en herkenbaarder wordt voor het werkveld en de studenten.

Het reorganisatieplan richt zich op de inrichting van het primaire proces in de opleidingen en het vormen van faculteiten. In de eerste fase van het plan benoemt het college de kwartiermakers die de clustering van academies tot faculteiten daadwerkelijk vorm moeten geven. Vervolgens benoemt het college de managers faculteitsbureau, de opleidingsmanagers en de teamleiders. In het reorganisatieplan heeft het college de uitgangspunten verwerkt zoals die zijn verwoord in de notitie *Herijking positionering leidinggevenden in het onderwijs*. Zodra de herclustering op hoofdlijnen is gerealiseerd, worden de kwartiermakers als faculteitsdirecteuren benoemd. De verdere inrichting van de academies loopt door in het collegejaar 2014-2015.

# HRM IN FEITEN EN CIJFERS

*HRM hield zich in het verslagjaar niet alleen bezig met strategische zaken. Op operationeel gebied speelden tal van andere dingen, onder meer op het gebied van wet- en regelgeving. Deze verantwoordden wij hieronder. Ook geven wij de relevante cijfers hierbij.*

## Algemene ontwikkelingen

### **Groei in aantal medewerkers en fte's**

Op 31 december 2013 waren bij de hogeschool 1.947 medewerkers met een arbeidsovereenkomst werkzaam in een omvang van 1.565,86 *fulltime equivalents* (fte's). Ten opzichte van het jaar 2012 was dit een toename van 15 medewerkers (3,4 procent) en 34,57 fte's.

→ In de bijlagen 8.1 en 8.2 vindt u meer kwantitatieve gegevens over onze medewerkers.

### **Kritische prestatie-indicatoren**

Binnen de organisatie hebben we een aantal doelstellingen per organisatieonderdeel vertaald in gewenste resultaten. Vervolgens hebben we die meetbaar gemaakt in kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Deze indicatoren kennen een zekere dynamiek, evenals de daarbij gehanteerde streefwaarden of normen. Voor HRM waren in het verslagjaar de volgende KPI's vastgesteld:

- Verzuimpercentage – KPI is 3,5 procent.  
Binnen de organisatie was er in het verslagjaar vertrouwen in de registratie. Leidinggevenden ervoeren een betere ondersteuning in het casemanagement, omdat twee medewerkers binnen HRM specifiek bezig zijn met het thema verzuimbegeleiding. Deze kwaliteitsslag zien we terug in de cijfers. Op hogeschoolniveau daalde het ziekteverzuim van 3,8 procent in 2012 naar 3,64 procent in 2013.



- **Funciemix**  
In 2013 waren de verhoudingen in de funciemix als volgt:
  - 5,1 procent onderwijzend personeel in de schalen 8, 9 en 10;
  - 54,9 procent onderwijzend personeel in schaal 11;
  - 37,1 procent onderwijzend personeel in schaal 12;
  - 2,9 procent onderwijzend personeel in schaal 13.
 Voor 2014 zal de hogeschool zich inzetten om de funciemix verder te optimaliseren.
  
- **Verhouding OP:OBP – KPI is 64:36**  
Eind 2013 behoorde 64 procent van de medewerkers tot het onderwijzend personeel en 36 procent tot het ondersteunend personeel (uitgedrukt in fte's). Deze percentages waren gelijk aan die van eind 2012 en gelijk aan de KPI.
  
- **Masterpercentage – KPI is 90 procent (waaronder 5 procent gepromoveerd in 2015)**  
Om de onderwijskwaliteit en -continuïteit te waarborgen, verwachten we van alle docenten dat zij beschikken over minimaal een opleiding op wetenschappelijk of professioneel masterniveau. Daarnaast stimuleren we medewerkers die nog niet over een masterdiploma beschikken om een masteropleiding te volgen. Op 31 december 2013 was het totale percentage onderwijsgevenden (in fte's) met een masterdiploma 80,6 procent tegenover 78,4 procent in 2012. Het percentage gepromoveerden in fte's was op 31 december 2013 7,1 procent tegenover 6,0 procent in 2012. De Haagse stelt in haar intern gehanteerde KPI de eisen hoger dan zoals die in de prestatieafspraken staan verwoord.

### **Charter Talent naar de Top**

In het voorjaar 2009 ondertekende De Haagse het charter Talent naar de Top, dat een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties wil bereiken. Het streven was om eind 2014 de top van De Haagse voor 40 procent te laten bestaan uit vrouwen. De top bestaat bij onze hogeschool uit het College van Bestuur, de lectoren, de directeuren en de concerncontroller. Eind 2013 bedroeg het percentage evenwel al 47 procent, dus meer dan het streefpercentage.

Aan het einde 2014 wil De Haagse de subtop voor 50 procent laten bestaan uit vrouwen. Onder de subtop verstaat de hogeschool de hogeschoolhoofddocenten, docentteamleiders en unithoofden. Bij de overgang van 2013 naar 2014 was 48 procent van de subtop een vrouw.

### **Cao-hbo**

Eind 2012 sloten de partners in het hoger beroepsonderwijs met terugwerkende kracht een cao. Deze had een looptijd van twintig maanden: van 1 februari 2012 tot 1 oktober 2013. Omdat geen van de cao-partijen de cao formeel voor 1 oktober 2013 opzegde, werd deze per 1 oktober 2013 ongewijzigd verlengd voor een periode van twaalf maanden. Dit is volledig conform de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst gebeurd. Deze cao loopt in beginsel af op 1 oktober 2014, tenzij de betrokken partijen voor die datum een cao sluiten waarin zij andere afspraken maken.

### **Inkomensontwikkeling 2013**

In 2013 koos de hogeschool qua inkomensontwikkeling voor de nullijn. Behoudens een eenmalige uitkering werden de salarissen niet verhoogd.

### **Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

In het najaar 2013 werd het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek Het Kompas uitgevoerd. Vanuit de nieuwe HRM-strategie wil de hogeschool beter het rendement van de activiteiten meten. Dit rendement wordt voor een belangrijk deel bepaald door de medewerkerstevredenheid. Wij hebben de vragen in Het Kompas aangepast aan de strategie met als doel de meerwaarde van de uitkomsten te vergroten. Vanwege de aangepaste opzet, kunnen we geen vergelijkende analyse maken. 2013 zien we als een nulmeting. In 2014 zullen we die uitkomsten strategisch duiden. In 2015 kunnen we de eerste vergelijkende analyse maken.

De respons van het onderzoek steeg in het verslagjaar iets ten opzichte van 2011. In 2013 vulde 58 procent de enquête in tegenover 52 procent in 2011. In Het Kompas kwamen de volgende thema's aan de orde: communicatie en betrokkenheid bij de hogeschool, leiderschap, professionalisering, werksfeer, arbeidsomstandigheden en faciliteiten.

## Reiskostenregeling en openbaarvervoerplan

De hogeschool heeft de regeling 'Tegemoetkoming Reiskosten Woon-werkverkeer' voor alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst. De vergoeding bedraagt 19 cent per kilometer van de enkele reisafstand, tot maximaal dertig kilometer. Moet de medewerker verder reizen, dan vergoedt de hogeschool het maximum van dertig kilometer. Een medewerker met een parttime-aanstelling krijgt een vergoeding naar evenredigheid.

De hogeschool maakte gebruik van de mogelijkheid die de Nederlandse Spoorwegen bieden om op contractbasis de *businesscard* te hanteren bij dienstreizen door medewerkers. De Haagse Hogeschool sprak ook in 2013 met deze vervoerder een kortingsregeling af, waarvan onze medewerkers in het verslagjaar gebruik konden maken. De Haagse heeft geen openbaarvervoerplan.

## Decentrale arbeidsvoorwaarden

In de Cao-hbo 2012-2013 is bepaald dat elke hogeschool 1,15 procent van de brutoloon som besteedt aan decentrale arbeidsvoorwaarden. In het Georganiseerd Overleg maakten we met de vakorganisaties afspraken over de besteding van de middelen voor het leeftijdsbewust, kwaliteits- en doelgroepenbeleid (LKD-beleid). De belangrijkste bestedingsdoelen voor 2013 waren: de IPAP- (invaliditeits)verzekering voor alle medewerkers, aanvullende middelen ouderschapsverlof, vitaliteitsbeleid en diversiteitsbeleid.

## Verzuimbegeleiding

In 2013 deden zich geen ernstige ongevallen voor die de hogeschool aan de Arbeidsinspectie moest melden. Op decentraal niveau organiseerden we ook in het verslagjaar het Sociaal Medisch Overleg (SMO). De bedrijfsarts en HRM waren intensief betrokken bij deze sessies. Met het SMO wil De Haagse snel en goed zicht krijgen op zaken rondom het ziekteverzuim die spelen binnen de verschillende academies en diensten.

Om ziekteverzuim te helpen voorkomen, maakt De Haagse Hogeschool gebruik van Livvit (een arbeidsgerelateerd zorgpakket voor alle werknemers in het hbo). Dit betreft preventieve diensten, waarvoor de hogeschool een contract heeft afgesloten met Zilveren Kruis Achmea. Deze diensten hebben als doel de gezondheid te bevorderen of te helpen bij de re-integratie van arbeidsongeschikte medewerkers.

In het verslagjaar maakte De Haagse intensiever gebruik van Livvit om zo het ziekteverzuim verder terug te dringen. In cijfers: in 2013 zetten we de diensten 129 keer in tegenover 75 keer in 2012. Het meest werd gebruikgemaakt van coaching (38 keer), vervoerskosten (34 keer) en psychologische hulp (27 keer).

## Vitaliteitsbeleid

De Haagse stimuleert medewerkers om op hun eigen manier te werken aan een gezonde leefstijl. Sinds 2011 heeft de hogeschool daarvoor een vitaliteitsbeleid. Onderdeel van het vitaliteitsbeleid is De Haagse Vitaal Fitpas. Het tegoed op deze fitpas kunnen medewerkers besteden aan diverse sport- en ontspanningsactiviteiten. Ook geeft de fitpas korting bij bijvoorbeeld verschillende sportinstellingen.

In 2013 maakte 42 procent van de medewerkers gebruik van de pas tegenover 53 procent in 2012. Om de animo te vergroten, ontvingen de pashouders in november 2013 naast het standaardtegoed van € 50 nog eens een extra tegoed van € 50.

## Min-maxcontracten en arbeidsmarkttoelagen

De hogeschool maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten. In 2013 kregen acht medewerkers een arbeidsmarkttoelage conform het beloningsbeleid van De Haagse.

## Full service broker

In september 2012 stelde De Haagse Hogeschool het bedrijf Corso aan als *full service broker*. De implementatie daarvan in het verslagjaar ging gepaard met een aantal cruciale belemmeringen. In de zomer van 2013 maakte De Haagse nieuwe afspraken met Corso. Het bedrijf moest op 11 november faillissement aanvragen. De Haagse heeft vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid en vanuit juridisch perspectief er alles aan gedaan om de gevolgen van het faillissement van Corso zo goed mogelijk af te wikkelen.

## **Professionalisering en mobiliteit**

Leidinggevenden en medewerkers kunnen met hun vragen over professionele ontwikkeling, opleidingen, loopbaan en mobiliteit terecht bij het Professional Development Center (PDC). Daarnaast organiseert het PDC ook de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers. In 2013 werden vier van deze introductiebijeenkomsten georganiseerd. In totaal deden 83 nieuwe medewerkers daaraan mee.

### ***Interne opleidingen voor medewerkers***

Het Professional Development Center biedt trainingen aan voor:

- leidinggevenden: R&O-training, HRM-informatiebijeenkomst, Leiderschap - hanteren van verschil;
- docenten: Leergang Examencommissie, Carrousel 'Studeren met functiebeperking', ICT in het Onderwijs;
- alle medewerkers: Effectief functioneren, Leren presenteren, Prezi, Excel, diverse trainingen van de bibliotheek, Nederlands en diverse Cambridge-certificaten.

In het verslagjaar werden in totaal 31 trainingen gestart en afgerond en werd er 272 keer deelgenomen aan deze trainingen. De gemiddelde score van de trainingen was 7,5 (op een schaal van 10). Indien eigen medewerkers deze trainingen niet kunnen verzorgen, schakelt De Haagse Hogeschool externe partners in zoals de British School, Gerritsen Adviesgroep, VDHC Human Performance en het Instituut voor Psychotrauma.

### ***Initiële opleiding***

De hogeschool stelt de eigen medewerkers in de gelegenheid een zogenoemde initiële opleiding te volgen binnen de eigen muren. Dit gebeurt op rekening van de dienst of academie waarbij de betreffende medewerker in dienst is. In het verslagjaar maakten acht medewerkers hiervan gebruik.

### ***Scholing***

In het kader van de R&O-cyclus besteedt De Haagse Hogeschool veel aandacht aan de scholing en ontwikkeling van de medewerker. In het verslagjaar investeerde de hogeschool in totaal 2,1 miljoen aan scholingsactiviteiten.

### ***Loopbaanontwikkeling***

In het kader van loopbaanontwikkeling voerden de medewerkers van het PDC in totaal 52 oriënterende gesprekken. Het merendeel van de medewerkers is hiermee geholpen. Bij vier medewerkers mondden deze gesprekken uit in een kort loopbaantraject en bij drie medewerkers in een lang loopbaantraject. In 2013 kwamen er drie nieuwe herplaatsingskandidaten bij door de afbouw van de opleiding Commercieel Ingenieur. Eén kandidaat heeft inmiddels een nieuwe functie.

### ***Vacatures***

In 2013 waren er 172 vacaturemeldingen (onderwijzend en ondersteunend personeel). Daarvan werden 110 vacatures succesvol afgehandeld (79 extern vervuld en 31 intern vervuld). 62 vacatures werden niet ingevuld. Een aantal vacatures loopt door in 2014, andere zijn opgelost door middel van inhuur van externen of door verschuiving van taken.

### ***Beleid inzake beheersing uitkeringen na ontslag***

Namens de hogescholen heeft Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, een collectieve overeenkomst afgesloten met Margolin voor de re-integratie van medewerkers die werkloos zijn of worden. De Haagse Hogeschool telde aan het einde van het verslagjaar 40 ex-medewerkers die aanspraak maakten op een WW-uitkering.



## 9. ONZE VOORZIENINGEN EN FACILITEITEN

*De Haagse Hogeschool beschikt over de nodige faciliteiten en voorzieningen, waardoor haar medewerkers en studenten zich veilig en prettig kunnen voelen tijdens hun werk- en studietijd. Zorg en begeleiding, rechtsbescherming en het creëren van mogelijkheden staan daarbij centraal. Daarnaast hanteert De Haagse een weloverwogen huisvestingsbeleid. Hieronder leest u wat De Haagse in het verslagjaar op dit terrein heeft gerealiseerd.*

### HUISVESTING

*De instroom van meer studenten leidt tot een grotere behoefte aan ruimte. In het verslagjaar verhuisden de laatste diensten vanuit de hoofdvesting naar gebouw Poseidon. De ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark kreeg opnieuw vorm en de Academie voor ICT & Media verhuisde naar de voormalige Leeuwezegelfabriek in Zoetermeer.*

#### **Toenemende ruimtebehoefte**

Het toenemende aantal studenten zorgt al enkele jaren voor een uitdaging op huisvestingsgebied. Dat was in 2013 niet anders. Het College van Bestuur stelde het vestigingsbeleid vast voor de komende jaren, inclusief de meerjarenraming en de basiskwaliteit huisvesting. De hoofdvesting zal tot in 2017 in 21 fasen worden verbouwd. Daarmee moet het kunnen voldoen aan de wensen en eisen van hedendaags onderwijs.

#### **Alle diensten in Poseidon**

Om meer ruimte te creëren, verhuisde in 2012 al een aantal diensten vanuit de hoofdvesting naar het tegenoverliggende gebouw Poseidon. In het verslagjaar volgden de resterende diensten. De bezettings- en benuttingsgraad van de gebouwen werd in 2013 continu gemeten om de effecten van de genomen maatregelen te toetsen.

### **Sportcampus Zuiderpark**

De Haagse Hogeschool en de gemeente Den Haag gaven hun samenwerkingsverband voor de ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark opnieuw vorm. Zo werd onder meer het voorlopige ontwerp van de sportcampus aangepast en werd begonnen met de voorbereiding van het Definitief Ontwerp.

### **Dutch Innovation Factory**

In november verhuisde de Academie voor ICT & Media - Zoetermeer van het Bredewater naar de Dutch Innovation Factory. Deze is gehuisvest in de voormalige Leeuwezegelfabriek.

## **DUURZAAMHEID**

De Haagse Hogeschool tekende in 2012 de Meerjarenaafsprak 3 (MJA3), die loopt van 2013 tot en met 2016. Hiermee verplicht zij zich tot een energiereductie van 2 procent per jaar. Deze verplichting is in het verslagjaar ruimschoots gehaald dankzij een reductie van 3,25 procent. Ook andere aspecten van duurzaamheid kregen de nodige aandacht, zoals afvalverwerking, catering en schoonmaak. Verder voldeed De Haagse aan de wet- en regelgeving en landelijke afspraken door 100 procent duurzaam in te kopen. Bij alle aanbestedingen nam zij de duurzaamheidscriteria van Agentschap NL mee. De selectie van de leveranciers stemde de hogeschool daarop af. Zij controleerde actief of leveranciers de keurmerken bezaten die zij claimden te hebben.

Duurzaamheid is op deze gebieden dus verankerd in de bedrijfsvoering van De Haagse. Daarnaast krijgt dit onderwerp steeds meer aandacht in het curriculum. Zo komt duurzaamheid onder meer aan bod binnen de opleidingen Facility Management, European Studies en International Communication Management.

## **HOGESCHOOLBIBLIOTHEEK**

*De Haagse Hogeschool vindt het belangrijk dat haar bibliotheek zoveel mogelijk is afgestemd op de wensen van de hedendaagse gebruiker. Of die nu fysiek aanwezig is of op afstand wil werken. Daarom biedt de hogeschoolbibliotheek naast een actuele collectie boeken en verschillende soorten werkplekken ook steeds meer toegang tot wetenschappelijke databanken, digitale tijdschriften en e-books. U leest in deze paragraaf meer over de succesvolle herinrichting, verbeteringen op de nevenlocaties, relevante onderzoeken en de gegeven workshops en instructies.*

### **Herinrichting succesvol**

De metamorfose die de bibliotheek in de zomer van 2012 onderging, werd gewaardeerd door de bezoekers, zo liet onder meer het tweejaarlijkse tevredenheidsonderzoek zien dat in december 2013 werd gehouden. De bezoekers gaven in dat onderzoek de sfeer een ruime voldoende. De deskundigheid van het personeel kreeg veel waardering. Het aantal werkplekken bleef een aandachtspunt. Door de verbouwing ontstonden weliswaar meer werkplekken, maar de verbeterde faciliteiten trokken ook meer mensen naar de bibliotheek; inmiddels zo'n 3.500 per dag.

### **Verbeteringen op de nevenlocaties**

De bibliotheek op de locatie Laan van Poot kreeg in de zomer van 2013 nieuw meubilair. Op deze locatie werd tevens zelfuitleen ingevoerd. De onbemande bibliotheek van De Haagse in Zoetermeer verhuisde mee van het Bredewater naar de Dutch Innovation Factory.

### **Onderzoek**

In het verslagjaar werd onder negentien hogeschoolbibliotheken een benchmarkonderzoek uitgevoerd. Onderwerp van onderzoek waren de diensten en service van de bibliotheken. De hogeschoolbibliotheek van De Haagse scoorde goed op dienstverlening en efficiency en bleek veruit de grootste gebruiker te zijn van de nieuwsdatabase LexisNexis.

In 2013 werd daarnaast landelijk onderzoek gedaan naar de behoeften van lectoren: welke ondersteuning willen zij van de hogeschoolbibliotheek bij praktijkgericht onderzoek? Dit leverde veel bruikbare informatie op. De Haagse voert daarom in het eerste kwartaal van 2014 intern een vervolgonderzoek uit.

## Workshops en instructies

Het aantal workshops en instructies dat de bibliotheek verzorgt, stijgt al enkele jaren. Ook in 2013 vonden veel studenten hun weg naar de workshops met basisinstructies, de vervolgcursussen met gerichte zoektechnieken en de speciale workshops voor afstudeerders. Zij nemen hier bovendien steeds eerder in hun studie aan deel. De belangstelling voor informatie over auteursrechten bij digitaal publiceren was in het verslagjaar eveneens onverminderd groot.

# ZORG VOOR EN BEGELEIDING VAN STUDENTEN

*De Haagse besteedt zorg aan haar studenten en medewerkers. Het gaat de hogeschool om de beste prestaties onder goede condities. Daartoe heeft De Haagse regelingen rond studeren met een studiebeperking, is het Loopbaancentrum actief alsmede de decanen en de studentenpsychologen.*

## Studeren met een functiebeperking

Opleidingen worden aangespoord om de verblijfsduur van uitvallers te bekorten en te sturen op studietempo. Tegelijkertijd is op alle niveaus van de hogeschool aandacht nodig om deze prikkels in balans te houden. Dit kan in een klimaat waar studenten met een functiebeperking herkend en gefaciliteerd worden en op die manier kansrijk kunnen zijn. In 2013 vond een evaluatie plaats van het beleid voor studenten met een functiebeperking. Dit gebeurde aan de hand van het evaluatiekader van de Commissie Maatstaf. Uit het evaluatieonderzoek bleek dat de kwaliteit van de voorzieningen per opleiding sterk varieert.

## Cijfers

Meer studenten doen een beroep op de voorzieningen; mogelijk een gevolg van de prestatiebeurs. In het verslagjaar kwamen meer hulpvragen uit het onderwijsveld van De Haagse (van 918 in 2012 naar 1.021 in 2013). Er zijn diverse trainingen gegeven voor studenten over onder andere autisme, ADHD en dyslexie. In totaal ging het om tien cursussen die vanaf 2013 drie keer per jaar worden aangeboden. Het aantal deelnemers verdubbelde en de tevredenheid over de cursussen was hoog.

## Evaluatie

De studenttevredenheid over de voorzieningen (in het algemeen) daalt. Vooral de aspecten 'kennis en begrip' en 'individuele begeleiding' zijn voor verbetering vatbaar. Dat geldt vooral voor de groep studenten met een niet-zichtbare functiebeperking.

## Deskundigheidsbevordering en vaste begeleiding

Naar aanleiding van de evaluaties nam De Haagse diverse maatregelen. Zo krijgen studenten vanaf 2013 een vaste studiebegeleider.

Verder volgden in 2013 alle examencommissies de leergang examencommissie. In de basismodule wet en regelgeving is de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Algemene wet gelijke behandeling opgenomen. Daarnaast konden docenten en begeleiders deelnemen aan vier workshops over onder andere ADHD, dyslexie en autisme. Deze trainingen zijn door 29 docenten bezocht. De workshops in het najaar van 2013 zijn geannuleerd vanwege het lage deelnemersaantal.

## Financiële ondersteuning bij studievertraging

Door omstandigheden of door bestuurs- en medezeggenschapsactiviteiten kunnen studenten studievertraging oplopen. In dat geval kunnen ze een aanvraag indienen voor financiële ondersteuning vanuit het Profileringsfonds.

- In het verslagjaar zijn in totaal 163 aanvragen behandeld, waarvan 81 aanvragen met betrekking tot bestuurlijke activiteiten.
- 137 aanvragen zijn positief beoordeeld: 13 toekenningen vanwege 'ziekte'; 1 toekenning vanwege 'niet-studeerbaarheid'; 25 toekenningen vanwege 'bijzondere familieomstandigheden'; 11 toekenningen vanwege 'zwangerschap en bevalling'; 16 toekenningen vanwege 'functiebeperking'; 1 toekenning vanwege 'activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied'; 2 toekenningen vanwege 'ziekte' in combinatie met



‘bijzondere familieomstandigheden’; 1 toekenning vanwege ‘zwangerschap en bevalling’ in combinatie met ‘bijzondere familieomstandigheden’.

- In totaal zijn 67 aanvragen toegekend vanwege bestuurlijke activiteiten waarvan 1 na beroep bij de Geschillenadviescommissie.
- 19 aanvragen zijn afgewezen of niet ontvankelijk verklaard. 5 aanvragen zijn aangehouden in afwachting van aanvullende gegevens. 2 aanvragen zijn aangehouden tot de verlenging van de prestatiebeurs door de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) is verstrekt.
- Gemiddeld werden 8,1 maanden toegekend aan financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden of activiteiten (in 2012: 7,9 maanden).
- Gemiddeld werden 5,9 maanden toegekend aan financiële ondersteuning bij bestuurs- of medezeggenschapsactiviteiten (in 2012: 5,9 maanden).
- In 2013 zijn twee bestuursbeurzen naar rato teruggevorderd.
- Er was in 2013 één beroepszaak na een uitspraak van de Commissie FOS.
- Niet EER-studenten deden geen beroep op dit fonds.

Het totale aantal aanvragen in 2013 (163) is nagenoeg gelijk aan 2012 (161). Het gemiddelde aantal toegekende maanden is nagenoeg gelijk aan 2012. In 2013 zijn 7,0 maanden aan toegekende bestuursgerelateerde en niet-bestuursgerelateerde financiële ondersteuning uitgekeerd (6,9 in 2012). In totaal is in 2013 een bedrag van € 336.866,87 uitgekeerd aan studenten die financiële ondersteuning toegekend hebben gekregen uit het Profileringsfonds. Dat is € 41.721,82 meer dan in 2012.

Uitkering en aanvraag van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van de uitkering in 2013 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

→ In bijlage 9.1 vindt u meer gegevens over financiële ondersteuning bij studievertraging (Profileringsfonds) 2013.

## Loopbaancentrum

Studenten kunnen bij het Loopbaancentrum terecht voor studiekeuze- en loopbaanvragen. Het Loopbaancentrum adviseert onafhankelijk over de mogelijkheden, zowel binnen als buiten de hogeschool. Ook organiseert het Loopbaancentrum diverse begeleidingstrajecten. Het aantal hulpvragen is met 30 procent gestegen. Dat is in lijn met de prestatieafspraken: de hogeschool slaagt er beter in *switchers* of uitvallers te bereiken. In 2013 bestond het Loopbaancentrum tien jaar.

### Feiten en cijfers: vragen van studenten

Het Loopbaancentrum wil iedere student die hulp vraagt binnen twee weken op gesprek uitnodigen. In 2013 bleek dit tijdens piekperiodes niet haalbaar. Soms loopt de wachttijd op tot 5 weken. In totaal kwamen er 1459 mensen binnen (1216 fysieke bezoekers, 198 telefoontjes en 45 mails; telefoon en mail is niet altijd even consequent bijgehouden). In 2012 waren dat 1256 mensen. In 487 gevallen (365 in 2012) leidde de vraag van een student tot een begeleidingstraject. Het Loopbaancentrum organiseerde in de periode oktober 2012 tot juni 2013 twaalf keer een heroriëntatiecursus. Hieraan namen in totaal 89 (62 in 2012) studenten deel.

### Heroriëntatiedag en Icares-beroepentest

Nieuw in 2013 was dat in de maanden juli en augustus een heroriëntatiedag aangeboden werd. Dit om studenten in de zomerperiode ook een aanbod te kunnen doen. Er waren 15 geïnteresseerden; uiteindelijk deden er 7 studenten definitief mee. In het verslagjaar is daarnaast 419 maal (2012: 423) de Icares-beroepentest afgenomen onder zittende studenten. Om de kwaliteit van de dienstverlening hoog te houden, was voor iedere student die deze test maakte een gesprek van een halfuur gepland. Deze dienstverlening zorgt naar alle waarschijnlijkheid voor een toename van het aantal studenten in begeleidingstrajecten.

### Buitenlandse studenten en aankomende studenten

Aan de balie kwamen verspreid over het hele kalenderjaar 65 Engelssprekende studenten. Het jaar ervoor waren er 55 studenten (dit is bijgehouden vanaf april 2012) met een vraag. Verder is het Loopbaancentrum in 2013 intensief betrokken geweest bij diverse studiekeuzeactiviteiten voor aankomende studenten (study & career centre en het intakearrangement).

### **Keuzecoach tijdens Open Dagen**

Sinds 2011 werken het Loopbaancentrum, het Instroomteam en Communicatie & Marketing op de Open Dagen nauw met elkaar samen onder de noemer 'Keuzecoach'. Tijdens de Open Dagen in 2013 werd bij 186 aankomende studenten (207 in het jaar ervoor) de beroepentest afgenomen. Een lichte daling, wellicht omdat het aanbod meer divers was. Aankomende studenten konden ook gebruikmaken van iPads waarop het oriëntatieplein als een eerste wegwijzer diende, ze konden een beroepenspel spelen (15) of een gesprek aangaan met een loopbaanadviseur (53).

### **Decanaat**

De Haagse Hogeschool had in het verslagjaar negen decanen in dienst. Het aantal studenten dat een beroep deed op een decaan is toegenomen en de studenten hebben meer vragen. Deze toename heeft een aantal oorzaken.

- Het aantal studenten is toegenomen. Binnen het intakearrangement (intakeassessment en intakegesprek) wordt aandacht geschonken aan studeren met een functiebeperking. De studieloopbaanbegeleider bespreekt tijdens het intakegesprek met de student welke voorzieningen De Haagse Hogeschool heeft. In dat kader wordt ook het decanaat genoemd.
- Tijdens de Open Dagen en de introductieweek stellen de decanen zich voor en leggen zij uit met welke vragen of problemen studenten hen kunnen benaderen.
- Studenten die een functiebeperking melden via Studielink ontvangen automatisch een e-mail met het verzoek om contact op te nemen met de decaan.
- Daarnaast is de prestatiedruk toegenomen en zijn de verwachtingen gestegen. Studenten moeten zich verplicht inschrijven en de toegenomen verplichte deelname aan onderwijs maakt het voor een aantal studenten noodzakelijk om naar de decaan te gaan voor advies.

### **Werkwijze en professionalisering**

De decanen hebben de overlegstructuur in 2013 aangepast. Ook vindt er afstemming plaats met de studentepsychologen. Het decanaat werkt met expertgroepen en iedere decaan is gespecialiseerd in een bepaald thema en communiceert daarover met de collega's. Om te blijven ontwikkelen en professionaliseren volgden de decanen (via de landelijke organisatie studentendecanen) in 2013 cursussen en trainingen.

### **FLOT**

De Haagse Hogeschool heeft het actieplan Flexibel onderwijs en topsport (FLOT) ondertekend. Dat is een actieplan opgesteld in samenwerking met NOC\*NSF en bestemd voor studenten met een topsportstatus. Bij De Haagse studeren 25 topsporters. Een van de decanen is daarnaast de topsportcoördinator. Tijdens een intakegesprek inventariseert hij studieknelpunten die ontstaan door de sportbeoefening en adviseert hij de examencommissie over studieverlenging, inleveren van toetsen en aanwezigheidsplicht.

### **Cijfers**

In het verslagjaar behandelden de decanen circa 500 vragen meer dan in 2012: 9.079 tegenover 8.567 in 2012. De grootste groei (circa 200 vragen méér) zat in de categorie 'persoonlijke problematiek': van 2.757 vragen in 2012 naar 2.935 vragen in 2013. Het aantal vragen naar aanleiding van familieomstandigheden groeide met circa 70: van 860 vragen in 2012 naar 935 vragen in 2013. In 2013 hebben 80 studenten de hulp ingeschakeld voor vragen over stress. Ook studenten met een beperking deden vaker een beroep op de decaan. In 2014 staat uitbreiding van het decanaat op het programma met 0,9 fte. Hiervan is 0,2 fte bedoeld voor het actieplan FLOT.

### **Studentenpsycholoog**

Studenten met psychische en/of sociaal-emotionele problemen kunnen terecht bij de studentepsychologen. De studentepsychologen bieden in principe een kortdurende begeleiding. Zij treden als eerste hulp op bij crisissituaties en zijn verder studiegerelateerd en preventief bezig.

### **Cijfers**

In 2013 nam zowel het aantal studenten met een hulpvraag als het aantal gesprekken fors toe. Het aantal studenten met een hulpvraag steeg van 305 in 2012 naar 395 in 2013. Het aantal gesprekken van 1.041 in 2012 naar 1.437 in 2013. Daarom werd in september 2013 de capaciteit uitgebreid met 0,5 fte. De wachttijd voor een eerste gesprek was in 2013 aanzienlijk korter dan in het jaar daarvoor.

De toename van gesprekken heeft een aantal oorzaken. In de eerste plaats besteden de studentepsychologen nu meer aandacht aan een goede en meer gerichte doorverwijzing. Daarvoor is soms een verlengde intake nodig.

In de tweede plaats zijn er studenten die iets meer gesprekken nodig hebben. Het maximum van vijf gesprekken wordt soepel gehanteerd bij studenten met chronische psychiatrische problematiek en afstudeerders.

### **Trainingen**

De studentenpsychologen organiseerden in 2013 verschillende preventieactiviteiten. Zoals trainingen 'Doe het vandaag' (34 cursisten), 'Presenteren en spreken in het openbaar' (30 cursisten), 'Omgaan met stress' (21 cursisten) en 'Studeren met ADHD' (45 cursisten). De trainingen moeten studenten handvatten bieden om zelf aan de slag te gaan met hun problematiek. In totaal bezochten in het verslagjaar 190 studenten een training of workshop, ten opzichte van 99 cursisten in 2012. De cursussen van het externe bureau Context werden minder goed bezocht in 2013. Studenten wisten nog niet dat deze cursussen door De Haagse Hogeschool worden vergoed.

## STUDENTENACTIVITEITEN

*De stad Den Haag biedt tal van mogelijkheden op het gebied van ontspanning, sport of studie. De Haagse Hogeschool ondersteunt die activiteiten.*

### **Bureau Studentenzaken en studentenverenigingen**

Bureau Studentenzaken onderhoudt, ontwikkelt en ondersteunt een gevarieerd studentenleven en een breed aanbod van studentenvoorzieningen. Dit zowel binnen als buiten de hogeschool.

### **Activiteiten**

Bureau Studentenzaken heeft ook in 2013 de brede hogeschoolintroductie georganiseerd. De introductie-activiteiten zijn voor het eerst tweetalig en de samenwerking met Communicatie & Marketing en de International Office is geïntensiveerd. Ook ACKU, waarmee Bureau Studentenzaken nauw samenwerkt, zorgde dat de stedelijke introductie Oh Oh Intro tweetalig was. Studentenorganisatie Interaces, een project van Bureau Studentenzaken, was zeer actief in 2013 met onder andere borrels, excursies en feesten. De negende editie van de XXL-mas party, traditioneel op de laatste donderdag voor de kerstvakantie, is succesvol en zonder incidenten verlopen. Verder was Bureau Studentenzaken nauw betrokken bij de totstandkoming van het Profileringsfonds 2013-2014. En participeerde Bureau Studentenzaken in de werkgroep Haagse Bachelor op Maat, studeren met een functiebeperking en faciliteert zij de studentenwerkgroep.

### **Studentenorganisaties**

De effecten van de bezuinigingen en beleidsveranderingen op het gebied van studiefinanciering hebben grote invloed op het Haagse verenigingsleven. Verenigingen met een sociëteit of studentenorganisaties met een specifieke culturele achtergrond leiden momenteel een moeizaam bestaan. Ook blijft het moeilijk nieuwe bestuursleden te vinden. In 2013 is verder een lichte teruggang te constateren van activiteiten georganiseerd door verenigingen binnen de hogeschool. Echter, studentenverenigingen die een duidelijke activiteit als doel hebben, floreren. Zoals de studentenroeivereniging Pelargos. Ook het aantal leden van studieverenigingen neemt toe. Buitenlandse studenten komen vanaf 2013 niet meer in aanmerking voor een bestuursbeurs. Dit vanwege een aanpassing in de regeling Profileringsfonds.

### **Den Haag Studentenstad**

Bureau Studentenzaken participeert samen met Communicatie & Marketing in het platform Den Haag Studentenstad. Het platform is een initiatief van de gemeente Den Haag. Alle Haagse instellingen van het hoger onderwijs zijn vertegenwoordigd. Ook ACKU is een actieve deelnemer en de Haagse Studentenvakbond is aanwezig bij het overleg. Het is de enige plek waar alle scholen op uitvoerend niveau om de tafel zitten en initiatieven nemen. Het belangrijkste resultaat van 2013 is de website [www.studeerindenhaag.nl](http://www.studeerindenhaag.nl) en de Engelstalige versie [www.studyinthehague.com](http://www.studyinthehague.com).

### **Cultuurbureau ACKU**

Kunst, cultuur en uitgaan. Die zaken staan voorop bij cultuurbureau ACKU. Op 5 september 2013 organiseerde het cultuurbureau op het Lange Voorhout Oh Oh Intro, het Haagse introductiefestival voor alle studenten met bands, dj's en theateracts. Oh Oh Intro won met 39 procent de publieksprijs Haagse Hulde 2013. Cultuurbureau ACKU kon ook in 2013 regelmatig gebruikmaken van het podium in het Paard van Troje. Daar gaven

studenten invulling aan de avond met muziek, poëzie of stand-upcomedy. Onderstaande lijst geeft een aantal projecten weer die het cultuurbureau het afgelopen jaar heeft uitgevoerd.

- Stukafest, een studentenkamerfestival in vijftien studentenhuizen;
- Oh Oh Intro, de derde editie van het introductiefestival voor Haagse studenten met in totaal zeventienduizend bezoekers;
- GoneOut, een uitgaansapp gemaakt in samenwerking met diverse organisaties en een student Business IT & Management;
- Happen en Stappen, een maandelijks theaterbezoekprogramma gekoppeld aan een gezellig diner;
- XXL-mas party, het grootste studentenkerstfeest van Nederland, georganiseerd in samenwerking met een studentenwerkgroep onder leiding van Bureau Studentenzaken;
- Language Initiative, talencursussen voor en door studenten;
- lanceringsfeest website [www.studeerindenhaag.nl](http://www.studeerindenhaag.nl)

## RECHTSBESCHERMING

### Integriteitscode en klokkenluidersregeling

In 2013 zijn geen meldingen gedaan van schending van integriteit. Daarnaast kent de hogeschool een klokkenluidersregeling voor studenten en/of medewerkers en een Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. Evenmin als in voorgaande jaren zijn in 2013 geen vermoedens van misstanden gemeld.

### Klachtencommissie Ongewenst Gedrag

De hogeschool heeft een Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. De commissie ontving in 2013 twee klachten. Beide klachten hadden betrekking op intimidatie (artikel 2.c van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag). Eén klacht is ingetrokken na ontvangst van het verweerschrift, de andere klacht is nog niet afgewikkeld.

### Privacy en gegevensbescherming

De Haagse vindt het belangrijk dat persoonlijke gegevens van medewerkers en studenten goed worden beschermd. In 2013 waren er geen specifieke privacykwesties, zoals verzoeken om gegevens ten behoeve van onderzoeken, klachten etc.

Op verzoek van het College van Bestuur heeft een extern bureau met een quickscan het privacybeleid van de hogeschool doorgelicht.

De hogeschool beschikt over een functionaris gegevensbescherming die toeziet op de bescherming van de gegevens.

### Bezwarencommissie Personeel

De Haagse kent een Bezwarencommissie Personeel. Deze adviseert het College van Bestuur indien medewerkers bezwaar aantekenen tegen een rechtspositionele of arbeidsvoorwaardelijke beslissing. De commissie verricht haar werkzaamheden op basis van het reglement dat is overeengekomen tussen het college en het Georganiseerd Overleg. Dit reglement is in september 2013 vernieuwd.

In 2013 behandelde de bezwarencommissie drie bezwaarschriften. Twee waren gericht tegen een beoordeling in het kader van de R&O-cyclus, één was tegen de aanwijzing tot hogeschoolbrede herplaatsingskandidaat. Twee bezwaren werden ongegrond verklaard. Eenmaal heeft de commissie het college geadviseerd een hernieuwd besluit af te geven. Alle adviezen zijn door het college overgenomen.

### Ombudsman personeel

Medewerkers met klachten over gedragingen van collega's, leidinggevenden of (bestuurs)organen kunnen terecht bij de onafhankelijke ombudsman voor het personeel. Meestal raadplegen de medewerkers de ombudsman over de problematiek zonder dat dit leidt tot een officiële klacht. De ombudsman verwijst, geeft advies en bemiddelt desgewenst. Een goed gesprek leidt vaak al tot een bevredigende oplossing. Indien dit niet het geval is en de medewerker een officiële klacht indient, stelt de ombudsman een onderzoek in.

In 2013 behandelde de ombudsman 40 kwesties. Het merendeel daarvan had betrekking op functioneringsproblemen, verstoorde relaties en interpretatie van regelgeving. Bij 37 kwesties was advies en/of bemiddeling voldoende. In drie zaken kwam het tot een officiële klacht. Eén zaak werd afgesloten door heldere

afspraken te maken. Een tweede zaak bleek niet-ontvankelijk. In de derde zaak wordt nog gezocht naar een juridische oplossing.

Sinds september 2013 is Mathieu Heemelaar de ombudsman van De Haagse Hogeschool. Hij volgde daarmee Ruud Wijtten op, die met pensioen ging.

## RECHTSBESCHERMING STUDENTEN

### Loket Rechtsbescherming

Het Loket Rechtsbescherming van De Haagse Hogeschool verzorgt de administratieve ondersteuning van het College van Beroep voor de Examens (CBE), de Geschillenadviescommissie (GAC). Daarnaast registreert het de FOS-aanvragen en -uitbetalingsverzoeken.

Bovendien registreert het Loket Rechtsbescherming klachten van studenten. Formele geschillen of klachten zendt het door naar de directeur en indien nodig naar het College van Bestuur. Het loket verwijst studenten met klachten over ongewenst gedrag door naar de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag.

### Beroep- en bezwaarschriften

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) behandelt beroepschriften van studenten die het niet eens zijn met een beslissing van een examencommissie of een examinator. Het CBE bestaat uit een externe voorzitter (jurist), een docentlid en een studentlid.

De Geschillenadviescommissie (GAC) behandelt bezwaren van studenten tegen beslissingen van andere partijen dan de examencommissie of een examinator. De GAC bestaat eveneens uit een externe voorzitter (jurist), een docentlid en een studentlid.

Het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie ontvingen in 2013 in totaal 391 beroep- en bezwaarschriften, 30 minder dan in 2012.

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bezwaar aan:

• bindend studieadvies (BSA)	207
• inhoud van tentamens	9
• cijfer	3
• maatregel examenfraude	12
• stage/afstuderen	11
• fraude bij tentamens/examens	26
• Financiële Ondersteuning Studenten (FOS)	3
• inschrijving en uitschrijving	44
• toelating	1
• collegegeld	18
• overig	57

Voor de 391 beroepszaken gold het volgende:

- ✓ 29 zaken werden niet-ontvankelijk verklaard;
- ✓ 22 zaken werden ingetrokken omdat de student met de studie stopte;
- ✓ 224 zaken werden ingetrokken naar aanleiding van het schikkingsvoorstel;
- ✓ 37 zaken werden ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie;
- ✓ 65 zaken werden behandeld:
  - 4 zaken werden alsnog geschikt;
  - 16 zaken werden gegrond verklaard;
  - 45 zaken werden ongegrond verklaard.
- ✓ 14 zaken zijn nog niet afgewikkeld.

## Klachten (anders dan over ongewenst gedrag)

De hogeschool heeft een klachtenreglement voor klachten en bezwaren van studenten die geen betrekking hebben op ongewenst gedrag. De meeste klachten worden behandeld door de academiecteur van de desbetreffende opleiding. Het College van Bestuur wikkelt de klacht af als de klacht tegen de academie- of dienstrecteur is gericht.

Studenten dienden in het 2013 klachten in over onder andere de hoogte of restitutie van het collegegeld, de gang van zaken rondom tentamens en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris.

Van de 63 klachten waren er aan het einde van het verslagjaar nog vier in behandeling. Van de overige 59 klachten werden:

- 39 klagers in het gelijk gesteld;
- 8 klagers in het ongelijk gesteld;
- 2 klachten niet-ontvankelijk verklaard;
- 10 klachten alnog geschikt of door de student ingetrokken;

## Tijdelijke klachtencommissie Bouwkunde

In het voorjaar van 2013 besloot het College van Bestuur een tijdelijke klachtencommissie in te stellen naar aanleiding van een reeks klachten van studenten aan de opleiding Bouwkunde. De tijdelijke klachtencommissie stond onder leiding van een onafhankelijke voorzitter en telde vier leden, waarvan er twee door De Haagse Hogeschool, één door het Landelijk Studenten Rechtsbureau en één door het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) werden aangewezen.

De commissie ontving in totaal negentien klachten. Daarvan was er één niet ontvankelijk en werd een andere ingetrokken. Drie klachten werden afgewezen, veertien gegrond verklaard. De commissie bracht advies uit over de afhandeling ervan. De examencommissie, de academiecteur en het College van Bestuur namen deze adviezen onverkort over. Op 1 oktober 2013 werd de klachtencommissie voor Bouwkunde opgeheven. Het College van Bestuur besprak de bevindingen van de commissie en de getroffen maatregelen met de Inspectie van het Onderwijs.







## 10. ONZE FINANCIËN

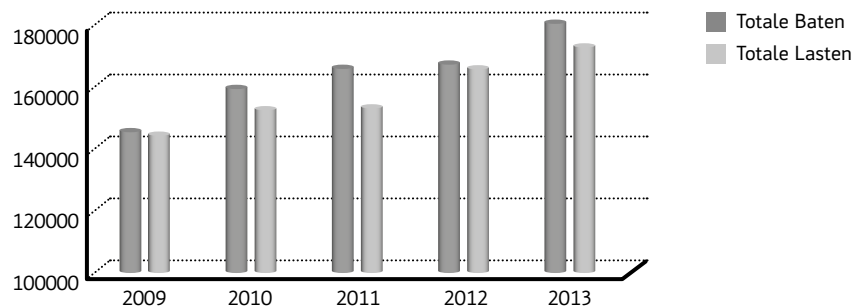
*Voor De Haagse Hogeschool is een gezonde financiële basis van elementair belang om haar missie als instelling voor hoger beroepsonderwijs uit te kunnen voeren. Hieronder vindt u de informatie over onze financiën gedurende het verslagjaar.*

### FINANCIËEL RESULTAAT

*Het verslagjaar werd afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 7,4 miljoen. In deze paragraaf leest u globaal wat de belangrijkste oorzaken van dit positief resultaat zijn geweest.*

Figuur 1 geeft de ontwikkeling van de totale baten en lasten weer.

**Ontwikkeling totale baten en lasten (x € 1.000)**



Figuur 1: ontwikkeling totale baten en lasten

→ In bijlage 10 vindt u de jaarrekening, waarin een meer gedetailleerde beschrijving is opgenomen.

## Verklaring positief resultaat

De toenemende instroom van studenten vanaf 2011 zorgde in het verslagjaar voor een hogere rijksbijdrage dan het jaar daarvoor. De rijksbijdrage wordt jaarlijks vastgesteld op basis van het t-2-principe: een mutatie in de studentaantallen vindt na twee jaar zijn weerslag in de hoogte van de rijksbijdrage. Door de groei van het aantal studenten en de indexatie van de collegegeldtarieven is ook de opbrengst collegegeld in het verslagjaar toegenomen.

In 2013 waren er twee momenten waarop de toegekende rijksbijdrage is bijgesteld. De eerste keer bij het vaststellen van de voorjaarsnota, de tweede keer bij het overeenkomen van het Herfstakkoord. Beide keren werd het aandeel voor De Haagse Hogeschool naar boven toe bijgesteld.

De omzet van de contractactiviteiten daalde in het verslagjaar. Een aantal begrote opleidingen dat in september zou starten, moest worden uitgesteld vanwege te weinig deelnemers. Ook liep het aantal maatwerktrajecten terug.

De Haagse ontving in 2013 een bedrag van ruim € 2,9 miljoen uit het Waarborgfonds HBO. Op 28 april 2013 nam de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen (tot 18 april HBO-raad geheten) het bindingsbesluit om met ingang van 1 januari 2013 de verplichte aansluiting van de hogescholen bij het Waarborgfonds HBO op te heffen. Een verdeling van het grootste deel van het waarborgdepot vond in 2013 plaats. Het Waarborgfonds was eind 2013 nog niet opgeheven. Eén hogeschool had op dat moment haar borgingscontract nog niet op een andere wijze kunnen beleggen. Zolang dit niet is gebeurd, kan er geen opheffing van het fonds plaatsvinden. Het restant van het waarborgdepot zal worden uitgekeerd, nadat ook dit laatste borgingscontract is beëindigd.

De Haagse ontving een eenmalige uitkering als gevolg van het Belastingplan 2014. Het ging hier om een gedeeltelijke teruggaaf van de basispremie voor het Arbeidsongeschiktheidsfonds.

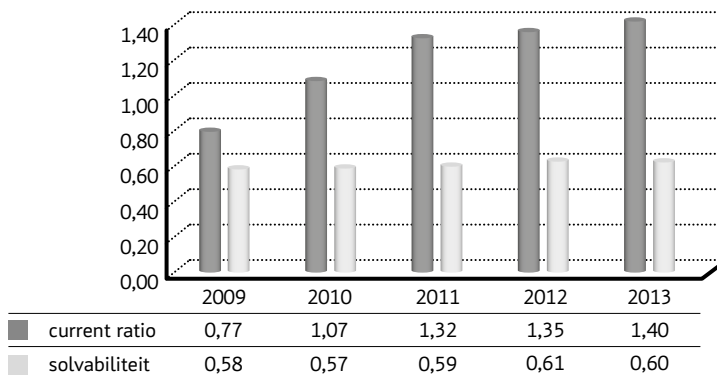
Uit eigen onderzoek naar aanleiding van de gewijzigde btw-wetgeving hebben wij geconstateerd, dat we in de jaren 2011 en 2012 te veel aan btw hebben teruggevorderd. Hierover hebben we contact gezocht met de belastingdienst. In onderling overleg is in maart 2014 een suppletieaangifte ingediend.

De groei van het aantal studenten zorgde ervoor dat meer onderwijzend personeel nodig was. Ondanks alle inspanningen lukte het niet altijd om voldoende personeel in loondienst aan te trekken. Om de kwaliteit van het onderwijs daar niet onder te laten lijden, zette De Haagse (meer) tijdelijk personeel in.

## VERMOGENSPOSITIE EN TREASURYMANAGEMENT

*De vermogenspositie van De Haagse Hogeschool is solide. De current ratio, het kengetal waarmee de financiële situatie en specifiek de liquiditeit van de hogeschool wordt gemeten, steeg in het verslagjaar van 1,35 naar 1,40. De solvabiliteit, dat is de verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen, daalde ten opzichte van 2012 met 0,01 procent naar 0,60. Daarmee valt zij ruim binnen de gestelde signaleringsgrenzen van de Commissie Don.*

**Ontwikkeling liquiditeit en solvabiliteit 2009-2013**



Figuur 2: verloop van de liquiditeit en solvabiliteit in de periode 2009-2013.

Jaarlijks beslist het College van Bestuur hoe het behaalde resultaat moet worden verdeeld over de hieronder genoemde reserves. Het vermogen van de hogeschool bestaat uit:

- Algemene reserve (publiek en privaat)
- Wettelijke reserve
- Bestemmingsreserves
- Bestemmingsfonds

→ In bijlage 10 vindt u een toelichting op de mutaties in de reserves.

De Haagse Hogeschool heeft haar financierings- en beleggingsbeleid vastgelegd in het Treasurystatuut. Het beleid is erop gericht om binnen het risicoprofiel en de financiële mogelijkheden van de stichting:

- een zo hoog mogelijk rendement te verkrijgen op de beschikbare liquide middelen;
- de kosten van aan te trekken middelen zoveel mogelijk te reduceren.

Het beheersen van de risico's gaat daarbij boven winstmaximalisatie.

In 2013 behaalde De Haagse als gevolg van de marktontwikkelingen een lager rendement dan verwacht op de uitgezette middelen. De overtollige middelen waren in het verslagjaar uitgezet op spaarrekeningen en deposito's. Eind december 2013 besloot het College van Bestuur de langlopende schuld (€ 6,3 miljoen voor de locatie Delft) vervroegd af te lossen aan de Rabobank. De betaling inclusief boeterente van € 398.000 heeft in januari 2014 plaatsgevonden. Met deze beslissing handelde De Haagse geheel in lijn met de doelstelling. Het aflossen van de lening leverde het hoogst mogelijke rendement op.

Door bij beleggingsactiviteiten het Treasurystatuut te volgen, voldoet De Haagse aan de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek.

## FINANCIËLE BEDRIJFSVOERING

*In deze paragraaf leest u over de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs en over de implementatie van SEPA in het verslagjaar.*

### Notitie Helderheid

In de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs* (2003, aangevuld in 2004) verschaft de overheid universiteiten en hogescholen helderheid over de interpretatie en toepassing van de regels voor de tellingen van de bekostigingsparameters. In de notities komen thema's aan de orde als: uitbesteden, investeren van publieke middelen in private activiteiten, verlenen van vrijstellingen, bekostigen van buitenlandse studenten, bekostigen van maatwerktrajecten etc. In het verslagjaar handelde De Haagse Hogeschool op alle relevante punten geheel conform deze notitie.

### SEPA

De implementatie van SEPA, de standaardisering van het Europese betalingsverkeer, werd binnen De Haagse in oktober afgerond. In deze maand vond ook de eerste SEPA-incasso plaats. Met de komst van SEPA is de storno periode verlengd van negen werkdagen naar ongeveer zes weken. Dit heeft De Haagse doen besluiten haar incassobeleid aan te passen. Het aantal incassotermijnen is in het collegejaar 2013-2014 teruggebracht van negen naar zes termijnen. Voor studenten die hierdoor in financiële moeilijkheden zouden komen, is een betalingsregeling in het leven geroepen.

In het verslagjaar dienden 115 studenten een aanvraag in. Hiervan werden 86 aanvragen goedgekeurd. Eén student spande een procedure aan bij de klachtencommissie. De uitspraak werd in het voordeel van De Haagse Hogeschool beslist.

Na de implementatie van SEPA steeg het aantal storneringen (terugboekingen) met 4 procent. Of dit komt door de nieuwe storneringstermijn als gevolg van SEPA of door de wijziging van het incassobeleid is nog niet vast te stellen.

# TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

*In deze paragraaf schetsen we een beeld van de verwachte ontwikkeling(en) binnen de financiële positie van de hogeschool voor de periode 2014-2016. Deze verwachting is gebaseerd op gesignaleerde trends in de ontwikkeling van de baten en lasten van de afgelopen jaren. Daarnaast hebben we het effect van reeds ingezet en nieuw beleid van de hogeschool in dit perspectief verwerkt. Ook hebben we een inschatting gemaakt van de uitwerking van het overheidsbeleid op de financiering van het hoger beroepsonderwijs en de mogelijkheden en risico's die dat beleid met zich meebrengt.*

## **Financiële verwachting**

Het beeld schetst voor de komende jaren een negatief resultaat. De verwachte loonkosten nemen toe als gevolg van de toename van het aantal fte's en verwachte loonkostenstijgingen. Aan de andere kant wordt verwacht dat het ministerie van OCW deze loonkostenstijging maar gedeeltelijk zal compenseren. Het college is voornemens deze negatieve toekomstige trend in de komende jaren om te buigen naar een neutraal resultaat. De hogeschool zal efficiency- en effectiviteitsverbeteringen via de herinrichting van de organisatie inzetten, waarbij tevens de focus ligt op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. In het voorjaar 2014 werkt De Haagse dit nader uit, waarbij een vertaling plaatsvindt naar de kaderbrief 2015.

## **Belangrijkste ontwikkelingen**

Voor de komende jaren ligt de prioritering van de hogeschool bij de volgende beleidsonderwerpen:

### ***Prestatieafspraken en profilering***

In 2012 heeft de hogeschool prestatieafspraken met het ministerie van OCW gemaakt voor de periode 2013 tot en met 2016 ten aanzien van onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering, zwaartepunten en valorisatie. De hogeschool heeft haar plannen voor de komende jaren vastgelegd in het document *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*. Daarin heeft zij een scherp profiel vastgesteld en een aantal duidelijke keuzes gemaakt om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en het onderzoek verder te ontwikkelen. Hierbij staan 'internationale oriëntatie' en drie inhoudelijke zwaartepunten centraal.

### ***Herinrichting hogeschool***

De ontwikkelingen binnen het hbo, de prioriteiten van de hogeschool – de profilering en prestatieafspraken en de voorbereiding van de instellingsaccreditatie – en de knelpunten in de huidige organisatie waren reden om de huidige organisatie-inrichting te heroverwegen en te onderzoeken hoe de organisatie het beste kan worden ingericht om haar ambities te verwezenlijken. De huidige schaalgrootte en indeling van de academies bemoeilijken succesvolle verdere ontwikkeling in meerdere opzichten. De verschillende manieren waarop taken in de academies zijn belegd, bemoeilijken samenwerking binnen en buiten de hogeschool, maken de besturing complexer en minder effectief. De diensten zien zich gesteld voor nieuwe eisen en wensen met betrekking tot hun dienstverlening. Hun rol en invulling ervan zijn op een aantal plaatsen niet goed meer hanteerbaar. Een aantal werkprocessen is verspreid over verschillende diensten, wat extra afhankelijkheden en (kwaliteits)risico's met zich brengt. De huidige indeling en inrichting beperken het leveren van de gewenste kwaliteit. Ook de beheersbaarheid en efficiency staan onder druk. Herclustering en herinrichting van de academies en diensten zijn daarom gewenst. In 2014 start De Haagse met de herinrichting van de organisatie. In eerste instantie richten we de academies opnieuw in en later de ondersteunende diensten.

### ***Integrale kwaliteitszorg***

In 2016 wil de hogeschool voldoen aan de instellingstoets kwaliteitszorg. De academies zijn begin 2013 gestart met het ontwikkelen en implementeren van het kwaliteitszorgsysteem. In het studiejaar 2014-2015 wordt het kwaliteitszorgsysteem voor diensten ontwikkeld en geïmplementeerd.

### ***Implementatie Hogeschoolontwikkelingsplan (HOP 8).***

In 2014 treedt het nieuwe Hogeschoolontwikkelingsplan (2014-2020) in werking. Het plan beschrijft de missie en kernwaarden van de hogeschool en zet de koers uit van de instelling voor de komende zes jaar. Deze koers wordt voor een belangrijk deel medebepaald door de besluitvorming in de afgelopen periode, die onder andere is vastgelegd in de profilering en prestatieafspraken en het onderwijskader en tevens tot uiting komt in de voorgenomen herinrichting van de hogeschool en de voorbereiding van de instellingstoets. Belangrijke thema's

zijn kwaliteit en excellentiebeleid, diversiteit, internationalisering en wereldburgerschap, governance & compliance en professionalisering. Ook de verwevenheid van onderwijs en onderzoek en de versterking van de positie van de hogeschool als partner voor de vernieuwing van de beroepspraktijk (in het kader van de drie zwaartepunten) spelen een belangrijke rol.

### **Studierendement**

Om het studierendement verder te ontwikkelen, zoekt De Haagse samenwerking met hogescholen in binnen- en buitenland met een vergelijkbare diversiteit van de studenten wat betreft afkomst, nationaliteit en sociaaleconomische achtergrond. Omdat de hogeschool onderkent dat studiesucces voornamelijk vorm krijgt in de relatie tussen docent en student, blijft zij investeren in haar personeel.

### **IT-voorzieningen**

De hogeschool heeft een solide financiële basis. Om deze de komende jaren in stand te houden, investeert De Haagse onder andere in IT-voorzieningen. Zo komen op termijn middelen vrij voor directe investering in het onderwijs.

### **Kengetallen**

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Prognose 2014</b>	<b>Prognose 2015</b>	<b>Prognose 2016</b>
Gemiddelde bezetting personeel in loondienst in fte:	1.549	1.605	1.669	1.710
Ingeschreven per 30 september				
Studentaantallen	25.407	26.379	27.126	27.579

### **Toelichting op de kengetallen**

#### **Aantallen ingeschreven studenten**

Voor de komende jaren heeft De Haagse een inschatting gemaakt van de te verwachten aantallen ingeschreven studenten, uitgaande van de voorzetting van de bestaande opleidingen. Bij deze inschatting zijn de trends uit het verleden en de hierna vermelde (verwachte) ontwikkelingen meegewogen die mogelijk invloed hebben op het verloop van de ingeschreven studenten:

- prestatieafspraken over uitvallers en diploma's;
- sociale leenstelsel studiefinanciering;
- Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs en verhoging BSA-norm;
- invoering Kies op maat;

#### **Gemiddelde bezetting personeel in loondienst**

De in de kengetallen opgenomen aantallen fte's zijn gerelateerd aan de ontwikkeling van de studentaantallen. De eventuele effecten van de herinrichting van de organisatie (reorganisatie) zijn niet nader uitgewerkt in deze kengetallen. De reorganisatie is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het functioneren van de organisatie en heeft geen zelfstandige krimpdoelstelling. Een kwalitatieve mismatch op het niveau van individuele medewerkers kan echter niet uitgesloten worden. Het sociaal beleid is erop gericht om medewerkers zoveel mogelijk van werk naar werk te begeleiden.

## Balans

Meerjarenbegroting (per 31.12, x € 1.000)

	Realisatie 2013	Prognose 2014	Prognose 2015	Prognose 2016
<b>ACTIVA</b>				
VASTE ACTIVA				
Immateriële vaste activa	2.009	550	106	0
Materiële vaste activa	103.730	100.684	108.102	118.404
Financiële vaste activa	0	0	0	0
TOTAAL VASTE ACTIVA	105.739	101.234	108.209	118.404
VLOTTENDE ACTIVA	91.866	89.613	82.931	75.049
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>197.605</b>	<b>190.847</b>	<b>191.139</b>	<b>193.453</b>
<b>PASSIVA</b>				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	48.518	47.739	47.636	48.306
Bestemmingsreserve publiek	65.742	63.959	62.547	61.083
Bestemmingsreserve privaat	252	-121	-121	-121
Bestemmingsfonds publiek	2.832	2.832	2.832	2.832
Wettelijke reserve	2.009	657	318	318
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	119.353	115.066	113.212	112.418
VOORZIENINGEN	12.599	16.892	14.392	13.242
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	3.600	6.800
KORTLOPENDE SCHULDEN	65.653	58.889	59.935	60.993
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>197.605</b>	<b>190.847</b>	<b>191.139</b>	<b>193.453</b>

### Toelichting op de balans

In de inleiding en in de paragraaf 'belangrijkste ontwikkelingen' zijn de belangrijkste meerjarenverwachtingen weergegeven waarop de financiële prognose is gebaseerd.

### Financieringsstructuur

Het financierings- en beleggingsbeleid van de hogeschool is erop gericht binnen de financiële mogelijkheden van de hogeschool een zo hoog mogelijk rendement te verkrijgen op beschikbare liquide middelen en de kosten van aan te trekken middelen zoveel mogelijk te reduceren.

Voor de financiering van de Sportcampus Zuiderpark, het Masterplan Huisvesting en de herinrichting van de organisatie wordt verwacht dat deze grotendeels vanuit eigen middelen zal plaatsvinden. In de prognose heeft De Haagse rekening gehouden met het beperkt aantrekken van vreemd vermogen.

### Huisvesting

De ontwikkeling van de studentaantallen en de ingezette herinrichting van de organisatie hebben geleid tot het opstellen en uitvoeren van het Masterplan Huisvesting waarin majeure verbouwingsplannen zijn opgenomen. Tevens heeft dit geleid tot uitbreiding van de huisvesting in de vorm van het huren van ruimtes buiten de bestaande onderwijsgebouwen waarin het grootste deel van de ondersteunende diensten zijn ondergebracht. Daarnaast wordt in 2016 de bestaande huisvesting aan de Laan van Poot, waar onze Academie voor Sportstudies is gehuisvest, verruild met nieuwbouw op de Sportcampus Zuiderpark. De met bovenstaande gepaard gaande lasten en financiering zijn in de prognose verwerkt.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen van de hogeschool bestaat uit vier verschillende reserves. Naast de algemene en wettelijke reserve heeft de hogeschool uit resultaten in eerdere boekjaren bestemmingsreserves en een bestemmingsfonds gevormd. Een bestemmingsreserve is een reserve waarbij door het College van Bestuur een specifiek



bestedingsdoel is aangeven. De bestemmingsreserves worden ingezet voor tijdelijke lasten en niet als dekking voor structurele exploitatielasten. De structurele lasten dienen gedekt te worden uit de structurele baten waarbij de algemene reserve als buffer kan dienen. De omvang van deze buffer wordt aangeduid als weerstandsratio en dient minimaal 20 procent te bedragen.

### Ratio's

Ratio	Formule	2013	2014	2015	2016
Weerstandsratio HHs	Algemene + wettelijke + bestemmingsreserve contractonderwijs/ Totale exploitatielasten inclusief rentelasten	29,5%	25,7%	24,5%	23,8%
Weerstandscapaciteitsratio	Algemene reserve (incl. wettelijke en private reserves)/Totale baten (incl. financiële- en excl. buitengewone baten)	28,3%	26,2%	24,6%	23,8%
Current ratio	vlottende activa/vlottende passiva	1,40	1,52	1,38	1,23
Rentabiliteit	Exploitatieresultaat/Totale baten	4,1%	-2,3%	-1,0%	-0,4%

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Meerjarenbegroting (x € 1.000)

	Realisatie 2013	Prognose 2014	Prognose 2015	Prognose 2016
<b>BATEN</b>				
Rijksbijdrage	124.094	126.018	132.420	139.341
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.076	2.511	2.682	2.736
College-, cursus-, en examengelden	42.594	46.755	50.011	2.736
Baten werk in opdracht van derden	3.271	3.730	3.767	3.805
Overige baten	8.420	5.033	5.189	5.189
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>179.455</b>	<b>184.047</b>	<b>194.069</b>	<b>203.782</b>
<b>LASTEN</b>				
Personeelslasten	131.762	148.650	155.536	163.028
Afschrijvingen	10.607	10.973	11.511	11.548
Huisvestingslasten	10.819	8.547	8.902	9.831
Overige lasten	18.409	20.238	19.937	19.904
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>171.597</b>	<b>188.408</b>	<b>195.886</b>	<b>204.311</b>
Saldo baten en lasten	7.858	-4.361	-1.817	-529
Saldo financiële bedrijfsvoering	-465	75	-37	-267
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>7.393</b>	<b>-4.286</b>	<b>-1.854</b>	<b>-796</b>
Incidentele baten(+) en lasten(-) in totaal resultaat	2.494	-4.200	0	0

### Toelichting op de staat van baten en lasten

In de inleiding, de paragraaf 'belangrijkste ontwikkelingen' en bij de 'toelichting op de kengetallen' zijn de belangrijkste meerjarenverwachtingen weergegeven waarop de financiële prognose is gebaseerd.

#### Rijksbijdrage en collegegelden

De belangrijkste bekostigingsrelevante variabelen zijn de verwachte ingeschreven studenten en de daaraan gekoppelde verwachte bekostigde studenten en diploma's. Het aantal inschrijvingen laat een toename zien als gevolg van een structureel hogere nieuwe instroom vanaf 2012. Deze instroom zorgt voor een toenemende totale populatie tot en met 2018. Daarna wordt een stabilisatie van de totale populatie verwacht.

#### ***Baten werk in opdracht van derden***

De derde geldstroomactiviteiten worden verzorgd door de Academie voor Masters & Professional Courses. De academie richt zich de komende periode voornamelijk op de ontwikkeling van masteropleidingen waardoor, ondanks de verslechterde economische situatie, per saldo een jaarlijkse groei van 1 procent van de omzet wordt verwacht. De daarbij behorende kosten zullen navenant stijgen.

#### ***Personele lasten***

De stijging van de personele lasten zijn in de meerjarenprognose gerelateerd aan de verwachte stijging van de studentaantallen. Daarnaast is rekening gehouden met de jaarlijkse autonome stijging van de lonen en is een inschatting gemaakt van de contractloon- en loonkostenontwikkeling. De eventuele effecten van de herinrichting binnen de hogeschool op personeelslasten zijn nog niet nader uitgewerkt. In 2014 heeft De Haagse een incidentele last geprognosticeerd ter hoogte van € 4,2 miljoen voor het realiseren van de herinrichting van de organisatie.

#### ***Huisvestingslasten en afschrijvingen***

Per 2014 heft De Haagse de voorziening groot onderhoud op en worden de kosten die verband houden met groot onderhoud geactiveerd. Als gevolg hiervan doteert De Haagse niet meer jaarlijks aan de voorziening, waardoor de huisvestingslasten afnemen. De jaarlijkse afschrijvingslasten zullen daardoor echter toenemen.

Het Masterplan Huisvesting richt zich integraal op thema's als een strategische visie op de leer- en werkomgeving, openingstijden, internationalisering en campusontwikkeling. Het plan schetst de contouren voor een vernieuwde leer- en werkomgeving van De Haagse Hogeschool. De komende vier jaar zal de hoofdvesting van de hogeschool gefaseerd worden aangepakt. In mei 2013 is gestart met de pilotfase door een herinrichting van de Academie voor Facility Management. De afschrijvingslasten die gepaard gaan met dit plan zullen voornamelijk tot uiting komen in de jaren na 2016. Dit geldt ook voor de afschrijvingslasten die volgen uit de investeringen voor de nieuwbouw Zuiderpark.

#### ***Overige instellingslasten***

De overige instellingslasten zijn voor 2014 deels gerelateerd aan het verwachte verloop van de studentaantallen en wordt voor de jaren daarna gestabiliseerd.



# BIJLAGEN

## 2. Onze Hogeschool - Governance en Besturing

---

### 2.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur

### 2.2 Declaraties College van Bestuur

### 2.3 Overzicht beschikbare zetels en kandidaten hogeschool- en deelraden 2013

## 3. Ons Onderwijs

---

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

### 3.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses

### 3.3 Overzicht maatwerktrajecten

### 3.4 Overzicht (Erasmus) uitwisselingspartners

## 4. Ons Onderzoek

---

### 4.1 Lectoren en kenniskringen 2013

### 4.2 Evenementen in 2013

## 7. Onze Studenten

### Toelichting op overzichten jaarverslag 2013

---

### 7.1 Studentenpopulatie

7.1.1 Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2011-2013 t/m 2013-2014

7.1.2 Marktaandeel inschrijvingen/instroom

### 7.2 Instroom

7.2.1 Instroom bij voltijd, deeltijd, en duale opleidingen gezamenlijk 2011-2012 t/m 2013-2014

7.2.2 Instroom bij voltijddopleidingen 2011-2012 t/m 2013-2014

7.2.3 Instroom bij deeltijddopleidingen 2011-2012 t/m 2013-2014

7.2.4 Instroom bij duale opleidingen 2011-2012 t/m 2013-2014

7.2.5 Instroom naar geslacht per opleiding 2011-2012 t/m 2013-2014

7.2.6 Instroom naar etniciteit per opleiding 2011-2012 t/m 2013-2014

7.2.7 Instroom naar vooropleiding per opleiding 2011-2012 t/m 2013-2014

### 7.3 Propedeuserendement

7.3.1 Propedeuserendement in 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2009-2010 t/m 2011-2012

### 7.4 Afgestudeerden

7.4.1 Aantal afgestudeerden en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2010-2011 t/m 2012-2013

### 7.5 Studiestakers

7.5.1 Aantal studiestakers en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2010-2011 t/m 2012-2013

### 7.6 Negatief Bindend studieadvies

7.6.1 Negatief Bindend studieadvies van instroom 2010-2011 t/m 2012-2013, na 1 jaar, bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

### 7.7 Bezoekersaantallen Open Dag

## 8. Onze Medewerkers

---

### 8.1 Algemene ontwikkelingen in fte's en aantallen

8.1.1 Totaal aantal fte's per categorie van 2008 t/m 2013 (OP/OBP, man/vrouw)

8.1.2 Totaal aantal medewerkers per categorie van 2008 t/m 2013 (OP/OBP, man/vrouw)

8.1.3 Medewerkers in fte's werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2013 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten

8.1.4 Medewerkers in aantallen werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2013 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten

8.1.5 Verdeling naar functie schaalniveau in percentages gebaseerd op aantallen

8.1.6 Verdeling naar functie schaalniveau van het onderwijzend personeel in percentages gebaseerd op aantallen

8.1.7 Verhouding tussen vast en tijdelijk personeel

8.1.8 Percentage van de leeftijdsopbouw per categorie van 10 jaren in 2013 gebaseerd op fte's

### 8.2 Ziekteverzuim

## 9. Onze Voorzieningen en Faciliteiten

---

### 9.1 Financiële ondersteuning bij studievertraging (Profileringfonds) 2013

- 9.1.1 Aanvragen bij het Profileringsfonds per academie
- 9.2.1 Aanvragen bij het Profileringsfonds per omstandigheid

## 10. Onze Financiën

---

### 10.1 Jaarrekening 2013

#### Algemeen

#### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

##### Activa

- Immateriële vaste activa
- Materiële vaste activa
- Gebouwen en terreinen
- Financiële vaste activa
- Vlottende activa

##### Passiva

- Eigen vermogen
- Voorzieningen
- Langlopende schulden
- Kortlopende schulden

#### Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

- Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies
- Personele lasten
- Onderhanden projecten

#### Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

##### A.1.1 Balans per 31 december 2013

##### A.1.2 Staat van baten en lasten over 2013

##### A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2013

##### A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

##### Vaste activa

- 1.1 Immateriële vaste activa
- 1.2 Materiële vaste activa
- 1.3 Financiële vaste activa

##### Vlottende activa

- 1.5 Vorderingen
- 1.7 Liquide middelen

##### Passiva

- 2.1 Eigen vermogen
- 2.3 Voorzieningen
- 2.4 Langlopende schulden
- 2.5 Kortlopende schulden

#### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

#### Toelichting op de posten van de staat van baten en lasten

##### Baten

- 3.1 Rijksbijdragen
- 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
- 3.3 College-, cursus, les en examengelden
- 3.4 Baten werk in opdracht van derden
- 3.5 Overige baten

##### Lasten

- 4.1 Personele lasten

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

- 4.2 Afschrijvingen
- 4.3 Huisvestingskosten
- 4.4 Overige lasten

#### 5. Financiële baten en lasten

#### 6. Belastingen

#### In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

#### Model G

#### Controleverklaring

#### Resultaatbestemming

#### Gegevens over de rechtspersoon

## 11. Lijst met afkortingen

---

## 2. ONZE HOGESCHOOL - GOVERNANCE EN BESTURING

### 2.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Omschrijving Peildatum Bron  
 Portefeuilleverdeling van het College van Bestuur  
 31 december 2013  
 Bestuursbureau

<b>Mr. R.K. (Rob) Brons</b> <i>Voorzitter College van Bestuur</i>	<b>Dr. M.S. (Susana) Menéndez</b> <i>Lid College van Bestuur</i>	<b>Drs. J.W. (Jan) Lintsen MBA</b> <i>Lid College van Bestuur</i> <i>Vanaf 1 september 2013</i>
<b>HRM-beleid</b> Marketing en Communicatie Externe Betrekkingen Studentenzaken en Alumnibeleid	<b>Onderwijs en Internationalisering</b> Onderzoek en Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit	<b>Financieel Beleid</b> Facilitaire zaken Information Technology Planning en Control
<b>Academies</b>	<b>Academies</b>	<b>Academies</b>
<b>Academie voor Gezondheid</b> <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA</i>	<b>Academie voor Bestuur, Recht en Veiligheid</b> <i>Directeur: drs. T.I.M. van Tongeren (tot 28 januari)</i> <i>mr. M.M. Nannings MSc (per 28 januari)</i>	<b>Academie voor Accounting &amp; Financial Management</b> <i>Directeur: Mag. U.M. Daurer</i>
<b>Academie voor Sociale Professies</b> <i>Directeur: drs. N. van Dijk</i>	<b>Academie voor European Studies &amp; Communication Management</b> <i>Directeur: A. Minkman</i>	<b>Academie voor ICT &amp; Media (Den Haag, Delft en Zoetermeer)</b> <i>Directeur: G. de Ruiter MA</i>
<b>Academie voor Sportstudies</b> <i>Directeur: J.A. van den Berg (tot 1 mei)</i> <i>W.N. Looije MBA B ICT (per 1 mei)</i>	<b>Academie voor Facility Management</b> <i>Directeur: A.J.M. Otto MA</i>	<b>Academie voor Technology, Innovation &amp; Society – Delft</b> <i>Directeur: ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma</i>
<b>Pedagogische Academie voor Basisonderwijs</b> <i>Directeur: drs. F.G.F.M. Bolsius</i>	<b>Academie voor Management en Human Resources</b> <i>Directeur: W.N. Looije MBA B ICT (tot 1 juni)</i> <i>A.J.M. Otto MA (per 1 juni)</i>	<b>Academie voor Technology, Innovation &amp; Society – Den Haag</b> <i>Directeur: ing. A. de Jager</i>
	<b>Academie voor Marketing en Commerce</b> <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC (wnd.)</i>	
	<b>Academie voor Masters en Professional Courses</b> <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>	
	<b>Centrum voor Lectoraten en Onderzoek</b> <i>Directeur: mr. drs. C.M.A. van der Meule</i>	
<b>Diensten</b>	<b>Diensten</b>	<b>Diensten</b>
<b>Bestuursbureau</b> <i>Secretaris CvB: drs. R.A. Keizer</i>	<b>Onderwijs- &amp; Studentenzaken</b> <i>Directeur: drs. M.A. de Haas (per 1 januari 2013)</i>	<b>Facilitair Bedrijf</b> <i>Directeur: H. van de Brug</i>
<b>Communicatie &amp; Marketing</b> <i>Directeur: drs. J.E.C. van Rosmalen</i>		<b>Financieel Economische Zaken</b> <i>Directeur: drs. A. Huijbrechtse-Truijens</i>
<b>Hogeschoolbibliotheek</b> <i>Hogeschoolbibliotheecaris:</i> <i>drs. J. Companjen (tot 1 december)</i> <i>A.T. ten Berge (wnd. per 1 december)</i>		<b>IT</b> <i>Directeur: drs. M.L. van de Werke</i>
<b>Human Resources Management</b> <i>Directeur: mr. M.A van Walt van Praag</i>		

### 2.2 Declaraties College van Bestuur

Omschrijving Peildatum Bron  
 Declaraties van het College van Bestuur  
 31 december 2013  
 Bestuursbureau

<b>Kostensoort</b>	<b>R.K. Brons</b>	<b>M.S. Menéndez</b>	<b>J.W. Lintsen</b>
Representatiekosten	0	451	0
Reiskosten binnenland	0	481	0
Reiskosten buitenland	0	6.951	0
Overige kosten	648	0	0
<b>Totaal</b>	<b>648</b>	<b>7.883</b>	<b>0</b>
NS-jaarkaart	6.615	6.615	1.990
onkostenvergoeding	3.000	2.400	800
<b>Totaal</b>	<b>10.263</b>	<b>16.898</b>	<b>2.790</b>

## 2.3 Overzicht beschikbare zetels en kandidaten hogeschool- en deelraden 2013

Omschrijving Overzicht beschikbare zetels en kandidaten Hogeschoolraad 2013  
 Peildatum 31 december 2013  
 Bron Bestuursbureau

Kiesdistrict in volgorde van omvang	Zetels studenten	Zetels medewerkers	Gekozen studenten	Gekozen medewerkers
BRV	2	1	1	1
M&C	2	1	1	1
ICTM	1	1	0	1
ESCM	1	1	0	1
TISH	1	1	1	1
Sociale Professies	1	1	0	1
Gezondheid	1	1	0	1
MHR + PABO	1	1	1	1
FM + TISD	1	1	1	1
AFM + Sportstudies	1	1	0	1
Centrale Diensten + CLO + MPC + Programmaorganisatie Zwaartepunten	-	2	-	1
<b>Totalen</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>12</b>

Omschrijving Overzicht beschikbare zetels en kandidaten deelraden  
 Peildatum 31 december 2013  
 Bron Bestuursbureau

Deelraad	Zetels studenten	Zetels medewerkers	Gekozen studenten	Gekozen medewerkers
AFM	3	3	2	3
BRV	4	4	1	4
ESCM	3	3	0	3
FM	3	3	3	3
Gezondheid	3	3	1	2
ICTM	3	3	2	3
M&C	4	4	0	4
MHR	3	3	3	3
PABO	3	3	2	3
Sociale Professies	3	3	0	3
Sportstudies	3	3	2	3
TISD	3	3	0	3
TISH	3	3	0	3
CLO	-	3	-	3
MPC	-	3	-	3
Centrale Diensten + Programmaorganisatie Zwaartepunten	-	8	-	3
<b>Totalen</b>	<b>41</b>	<b>55</b>	<b>16</b>	<b>49</b>



### 3. ONS ONDERWIJS

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

Omschrijving Overzicht van alle bachelor- en associate degree opleidingen op Hoop-gebied; CROHO-naam met tussen haakjes de marketingnaam en/of de variantomschrijving  
 Open voor inschrijving in studiejaar 2013-2014  
 Peildatum 1 december 2013  
 Bron OSIRIS, CROHO en website Bachelor- en Associate Degree-opleidingen

Bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant
<b>Economie</b>	Accountancy	x	x		
	Bedrijfseconomie	x	x		
	Bedrijfseconomie Associate degree		x		
	Finance and Control (International Financial Management and Control – Engelstalige variant van Bedrijfseconomie)				x
	Business IT & Management	x	x		
	Business IT & Management – Zoetermeer	x			
	Bestuurskunde / Overheidsmanagement		x	x	
	Public Administration (Public Management – Engelstalige variant van Bestuurskunde / Overheidsmanagement)				x
	Commerciële Economie	x	x		
	Communicatie	x	x		
	Communication (International Communication Management – Engelstalige variant van Communicatie)				x
	European Studies	x			
	European Studies (Engelstalige variant van European Studies)				x
	Facility Management	x	x		
	Facility Management Associate degree		x		
	HBO-Rechten		x	x	
	Law (Engelstalige variant van HBO-Rechten)				x
	Informatiedienstverlening en -management	x	x		
	Integrale Veiligheidskunde		x	x	
	Safety & Security Management Studies (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)				x
International Business and Management Studies (Engelstalig)	x				
Bedrijfskunde MER	x	x			
Small Business & Retail Management	x				
<b>Gezondheidszorg</b>	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	x	x	x	
	Huidtherapie	x			
	Management in de Zorg		x	x	
	Voeding en Diëtetiek	x			
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	x			
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	x	x		
	Human Resource Management	x	x		
	Pedagogiek	x			
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	x	x	x	
	Sport en Bewegen (Sportmanagement) – Laan van Poot	x			
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO) – Laan van Poot	x			
	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	x	x		
<b>Techniek</b>	Bedrijfskunde – Delft	x			
	Bewegingstechnologie	x			
	Bouwkunde	x			
	Civiele Techniek	x			
	Chemische Technologie (Process & Food Technology, Engelstalig)	x			
	Climate and Management	x			
	Commercieel Ingenieur	x			
	Communication & Multimedia Design	x			
	Elektrotechniek – Delft	x		x	
	Human Technology	x			
	Industrieel Product Ontwerpen	x			
	Industrial Design Engineering (Engelstalige driejarige variant van Industrieel Product Ontwerpen)				x
	Informatica	x	x		
	Informatica – Zoetermeer	x			
	Information Security Management – Zoetermeer	x			
	Projectleider Techniek Associate Degree – Delft			x	
	Mechatronica	x			
	Technische Bedrijfskunde – Delft	x		x	
	Technische Informatica	x	x		
	Technische Informatica – Delft	x			
	Technische Natuurkunde – Delft	x			
	Werktuigbouwkunde – Delft	x		x	
<b>Totaal aantal opleidingen</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	

## 3.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses

Omschrijving Overzicht masteropleidingen en professional courses  
 Peildatum 31 december 13  
 Bron Academie voor Masters & Professional Courses

MASTEROPLEIDINGEN		PROFESSIONAL COURSES	
<b>Nederlands</b>	Master in Organisatie Coaching	<b>Financiën en Auditing</b>	Controller
	Master in Risicomanagement		Fiscaal adviseur
	Master of Science in Business Process Management & IT		Finance for Non-Financials
	Master of Science in Management		Internal Auditing
	Master of Business Administration NL (Nederlands)		Certified Internal Auditor
<b>Internationaal (Engelstalig)</b>	Master of Business Administration NL (Engels)	<b>Management:</b>	Bedrijfskunde & Management
	Master in Accounting and Control		Dienstbaar Leiderschap
	Master in International Communication Management		Praktisch Projectmanagement
	Masterclass Vrouwelijk Leiderschap		
		Masterclass Creatief Leiderschap	
		<b>Risicomanagement</b>	Introductie in Risicomanagement
		<b>Organisaties en coaching</b>	Coachingopleiding: individuele-, team- en organisatiecoaching
			Coaching & Consultancy
			Integraal Arbomanagement
			Arbeids- en organisatiekunde
			Re-integratiemanagement
		Bedrijfsmaatschappelijk werk	
		<b>Onderwijs &amp; onderzoek</b>	Pedagogisch Didactische Vorming (tot juli 2013)
			Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) (vanaf september 2013)
		<b>Vastgoed</b>	Businesscase voor Vastgoedontwikkeling
			Vastgoedinspecteur/-adviseur
			Vastgoedmanagement
		<b>Veiligheid</b>	Security en Recht
			Internet Security
			Security en Organisaties
			Cyber Security Management

## 3.3 Overzicht maatwerktrajecten

Omschrijving Overzicht maatwerktrajecten  
 Peildatum 31 december 2013  
 Bron Academie voor Masters & Professional Courses

MAATWERKTRAJECTEN					
Opdrachtgever	Project/opleiding	Academie	Deelnemers	Start	Eind
Belastingdienst	Bedrijfsmaatschappelijk werk	Masters & Professional Courses	24	01-11-2011	01-11-2013
UWV	Controller	Masters & Professional Courses	8	15-05-2012	15-01-2013
BRAIN	Operational Auditing	Masters & Professional Courses	16	01-10-2012	01-03-2013
Gemeente Den Haag	Traineeship	Masters & Professional Courses	10	01-11-2012	01-04-2013
Ministerie van Veiligheid & Justitie	Risicomanagement in vier dagen	Masters & Professional Courses	10	22-11-2012	22-02-2013
Fonds PGO	Controller	Masters & Professional Courses	2	01-02-2013	01-05-2013
Rabobank International	Business Continuity Management	Masters & Professional Courses	31	05-02-2013	05-06-2013
HALO	Praktijk onderzoek	Masters & Professional Courses	8	01-03-2013	01-06-2013
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	156	01-02-2013	01-01-2014
St. AntonConstandse	Dienstbaar leiderschap	Masters & Professional Courses	10	04-03-2013	01-11-2013
T-mobile	Inleiding Telecommunicatie	Masters & Professional Courses	10	05-03-2013	22-04-2013
UPC	Inleiding Telecommunicatie	Masters & Professional Courses	9	12-03-2013	11-06-2013
Ministerie van Veiligheid & Justitie	Risicomanagement ééndaagse training	Masters & Professional Courses	6	16-04-2013	16-04-2013
Tele2	Training Telecom Overview 1e groep	Masters & Professional Courses	19	01-10-2013	08-10-2013
Tele2	Training Telecom Overview 2e groep	Masters & Professional Courses	17	11-11-2013	18-11-2013
Government of the Federal District - Brasilia	MBA Foundations for the Public Sector	Masters & Professional Courses	25	03-11-2013	30-11-2013
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	50	16-12-2013	16-12-2013
Stichting BRAIN	Internal Auditing	Masters & Professional Courses	8	15-11-2013	04-07-2014
Tele2	Inleiding Telecom 1e groep	Masters & Professional Courses	19	29-10-2013	11-02-2014
WZH	Het wijkgericht werken van de toekomst	Masters & Professional Courses	10	03-12-2013	13-05-2014
AgentschapNL	Praktijkgerichte training Financieel Management in Ghana	Masters & Professional Courses	25	01-10-2013	31-09-2015
UWV	CRSA - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	9	04-11-2013	24-03-2014

### 3.4 Overzicht (Erasmus) uitwisselingspartners

Omschrijving Overzicht (Erasmus) uitwisselingspartners  
Bron International Office

Argentina	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University Charles Sturt University Victoria University Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT)
Austria	University of Graz FH JOANNEUM University of Applied Sciences FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences FH Salzburg University of Vienna UAS Technikum Wien FH bfi Vienna University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Belgium	Artesis Hogeschool Antwerpen ARTESIS PLANTIJN HOGESCHOOL ANTWERPEN EPHEC University College Haute Ecole ICHEC ISC Saint Louis ISFSC Ghent University University College Ghent Artevelde University College Ghent VIVES VIVES Howest, University College West Flanders Group T Leuven Education College Leuven University College Thomas More Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais - PUC Minas Universidade Federal De Sao Joao Del-REI
Bulgaria	American University in Bulgaria Konstantin Preslavsky University of Shumen St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo
Canada	Simon Fraser University, Burnaby Université du Québec à Montréal University of New Brunswick Mount Allison University Fanshawe College, Ontario Fanshawe College, School of Information Technology Trinity western University TWU
Chile	Universidad De Santiago de Chile
China	TIANFU College of SWUFE Xi'an International studies Universty Beijing Foreign Studies University (BFSU) Guizhou University Xi'an Jiaotong-Liverpool University Shanghai University of Finance and Economics (SUFU) Xiamen University, Software School Sydney Institute of Language and Commerce (SILC) University of International Business and Economics (UIBE)
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van de Nederlandse Antillen
Czech Republic	Palacký University Metropolitan University Prague Unicorn College

Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering Metropolitan University University College Copenhagen Copenhagen Business Academy Zealand Institute of Business Technology ZIBAT IBA International Business Academy VIA University College University College Sjælland
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University University of Tartu
France	France Business School/ESC Clermont Universite d'Avignon et des Pays de Vaucluse Universite de Franche- Comte Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand 2 Sciences Po Lille Universite Catholique de Lille ESPEME Business School Université de Lorraine- IUT Charlemagne Universite Nice Sophia Antipolis Université Paris Dauphine Universite Paris 13 Paris Nord ESCE International Business School Paris Insec Paris Universite de Poitiers/ IUT Angouleme NEOMA Business School Reims Campus Institut d'Etudes Politiques Rennes Institut d'Etudes Politiques Rennes Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes (ENIT) Groupe Ecole superieure de Commerce de troyes
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences Kymenlaakson University of Applied Sciences Savonia University of Applied Sciences Lappeenranta University of Technology University of Oulu Satakunta university of Applied sciences (SAMK) Tampere University of Applied Sciences TAMK Turku university of Applied Sciences Arts academy at Turku university Novia University of Applied Sciences Laurea University of Applied Sciences
Germany	FH Aachen University of Applied Sciences University of Applied Sciences Augsburg Berlin School for Economics and Law HTW Berlin University of Applied Sciences Katholische Hochschule fu Sozialwesen Berlin (KHSB) Biberach University of Applied Sciences Fachhochschule Bielefeld Hochschule Bremen Fachhochschule Coburg International School of Management (ISM) Private University of Applied Sciences Göttingen Hochschule Heilbronn Technische Hochschule Ingolstadt Padagogische Hochschule Karlsruhe Kassel University Hochschule fur Angewandte Wissenschaften Kempten Hochschule Rhein-Waal

Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
	Universität Leipzig
	Phillips Universität Marburg
	Fachhochschule Nordhausen
	Pforzheim University
	Universität Rostock
	Hochschule der Medien Stuttgart
	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Greece	Athens University of Economics and Business
	Technological Educational Institution
	Aristotle University of Thessaloniki
Georgia	Tbilisi State University
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Italy	Università degli Studi di Firenze
	University of Padova
	Università degli Studi de Salerno
Indonesia	The London School of Public Relations Jakarta
	Universitas Brawijaya, Indonesia
	Institut Bisnis dan Informatika Indonesia
Israel	Kibbutzim College of Education, Technology, and the Arts
India	Gujarat National Law University, Gandhinagar
	ILM Institute For Business & Management
Ireland	University of Limerick
	Institute of Technology Tralee
	Biffröst University
Japan	Kansai Gaidai University
	Kwansei Gakuin University
Lithuania	Siauliai University
	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences (VIKO)
Latvia	Riga Stradins University
	School of Business Administration Turiba
	BA School of business and Finance
	The university college of Economics and culture
	Vidzeme University of Applied Sciences
Morocco	Ecole Nat. De Commerce et de Gestion d'Agadir
Malta	University of Malta
Mexico	Tecnologico de Monterrey
	Universidad Iberoamericana, Puebla
Malaysia	Taylor's University
Norway	Bergen University College
	Oslo and akerhus university college of applied sciences
	Stord/Haugesund university college
	Sor Trondelag University College
Peru	Universidad del Pacífico, Lima
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
	University of Coimbra
	Instituto Politecnico de Coimbra
	University of Algarve
	Universidade Nova de Lisboa NOVA
	Instituto Politecnico de Lisboa
	Instituto Politecnico do Porto
	Santa Maria Teacher Training School
Polytecnic institute of Viana do Castelo	

Poland	University of Economy in Bydgoszcz	
	University of Gdansk	
	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology	
	Cracow University of Economics	
	National Louis university	
	Nicholas Copernicus University	
	Torun school of banking	
	Kozminski University	
	Romania	Babes-Bolyai University
	Russian Federation	Plekhanov Russian University of Economics
Pskov State University		
Saint Petersburg State University, School of International Relations		
P.G. Demidov Yaroslavl State University		
St. Petersburg State Polytechnic University		
South Africa	Universiteit van die Vrystaat Cape Peninsula University of Technology (CPUT)	
South Korea	Konkuk University	
	Yonsei University	
	Yonsei University (Wonju Campus)	
	Sungkyunkwan University	
	Hanyang University	
	University of Seoul	
Soongsil University		
Spain	Universidad de Almeria	
	Universitat de Barcelona Escola Uni. D'Hoteleria I Turisme Cett	
	Universitat de Barcelona	
	Universitat Politecnica de Catalunya (UPC/EPSEVG)	
	Formatic Barna University	
	Universidad de Granada	
	University of Huelva	
	University of Jaen	
	University of la Rioja	
	Universidad Complutense de Madrid	
	Universidad Autonoma de Madrid	
	Universidad Antonio de Nebrija	
	Universidad Europea de Madrid	
	Universidad San Pablo-CEU	
	Universidad Rey Juan Carlos	
	Universidad Francisco de Vitoria	
Universidad de Malaga		
University of Mondragon		
Universidad de Salamanca		
Universidad de Santiago de Compostela		
Universidad de Sevilla		
Universidad de Valencia- Estudi General		
Universidad Politecnica de Valencia		
Universidad de Valladolid		
Sweden	University of Gothenburg	
	Linköpings University	
	Malmö University	
	Mid Sweden University	
	Örebro University	
	University of Skövde	
	University West	
	JAMK University of Applied Sciences	

## Overzicht (Erasmus) uitwisselingspartners (vervolg)

Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
	Hochschule Luzern
Thailand	Assumption University, Bangkok
	Mahidol University International College
	King Monkut's University of Technology Thonburi (KMUTT)
Turkey	GAZI University Ankara
	Hacettepe University
	Middle East Technical University (METU)
	Istanbul Technical University
	Bahcesehir University
	Istanbul Commerce University
	Fatih University
	Isik University
	Halic University
	Kadir Has University
	Yeditepe University
	Okan University
	Istanbul Aydin University
	Beykoz Vocational School of Logistics
	EGE University
	Kocaeli University
Mersin University	
Ondokuz Mayis University	
Taiwan	Feng Chia University, Taichung, Taiwan
	Chung Hua University, Hsinchu, Taiwan
	Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan
	Soochow University
	National Chi Nan University
United Kingdom	University of Bolton
	Coventry University
	Glasgow Caledonian University
	Leeds Metropolitan University
	University of Lincoln
	Liverpool John Moores University
	Liverpool Hope University
	University of Greenwich
	University of Northumbria at Newcastle
	Sheffield Hallam University
	Southampton Solent University
Swansea University	
University of Worcester	
United States	California Lutheran University
	California State University, Fresno
	Oglethorpe University
	Texas State University
	University of Central Arkansas
	University of Idaho
	University of Louisville
	University of the Incarnate Word
	University of Wisconsin, Green Bay
	Georgia State University
	Southwestern Law School, Los Angeles
	Northwood University
	Northern Kentucky University
	Colorado State University, Fort Collins
University of Southern Mississippi	
Le Moyne College	
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

## 4. ONS ONDERZOEK

### 4.1 Lectoren en kenniskringen 2013

Omschrijving Lectoren, kenniskringen en evenementen  
 Peildatum 31 december 2013  
 Bron Centrum voor Lectoraten en Onderzoek

Lectoraat	Afkorting	Naam	fte lector	fte lectoraat	In dienst	Einddatum
Burgerschap & Diversiteit	B&D	dr. B. Prins	0.8	0.8	1-11-2009	1-11-2017
Change Management	CM	dr. J.C. van Uden	0.55	0.6	1-2-2013	1-2-2017
Cyber Security & Safety	CS&S	dr. M.E.M. Spruit	0.6	0.6	25-8-2003	1-12-2015
Designerly Innovation	KP	dr. Ir. A.C. Valkenburg	0.6	0.6	1-2-2009	1-2-2017
Duurzame talentontwikkeling	DTL	dr. E. Sjoer	0.5	0.5	1-1-2011	1-1-2019
Effectieve Complexe Governance Systemen	ECGS	dr. H.C. Theisens	1	1	1-1-2012	1-1-2016
Energie en de gebouwde omgeving	EGO	dr. L.C.M. Itard	0.4	0.5	1-1-2010	1-1-2018
European Integration	EI	prof. dr. J.W. de Zwaan	0.5	0.5	1-5-2012	1-1-2016
Filosofie en beroepspraktijk	FB	prof. dr. L.M. Huijjer	0.7	1	1-1-2007	geen
Financial Inclusion and New Entrepreneurship	EC1	drs. N. Molenaar MSc	0.4	0.5	1-4-2012	1-4-2016
Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GLSO	dr. S.I. de Vries	0.7	0.8	15-5-2013	15-5-2017
Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GLSO	drs. M.W.A. Jongert MSc.	0.2		1-11-2008	1-11-2016
GrootStedelijke Ontwikkeling	GSO	dr. V.J.M. Smit	0.8	1	1-12-2005	geen
Informatie, Techniek en Samenleving	ITS	A.W. Mulder	0.5	0.6	1-9-2002	geen
Informatie, Techniek en Samenleving	ITS	drs. G.D. Rijken	0.5	0.5	1-10-2002	1-10-2018
Innovierend Ondernemen	IO	dr. G.S.W. Blauwhof MBA	0.8	0.8	1-5-2013	1-5-2017
Internationale Samenwerking	IS	dr. J.H.C. Walenkamp	0.6	0.6	1-1-2009	1-1-2016
Internationale Vrede Recht en Veiligheid	IVRV	prof. dr. ir. J.J.C. Voorhoeve	0.4	0.5	13-1-2011	1-1-2016
Jeugd en Opvoeding	J&O	dr. R.F.W. Diekstra	0.6	0.6	15-12-2002	geen
Mantelzorg	MZ	dr. D.M. Beneken gen. Kolmer	0.6	0.6	1-6-2011	1-6-2015
Pedagogiek van de Beroepsvormig	PvdB	dr. F.J.M. Meijers	0.6	1	1-7-2003	1-1-2016
Pedagogiek van de Beroepsvormig	Pvd B	prof. dr. M.A.C.T. Kuijpers	0.1		1-3-2007	1-1-2016
Psychogeriatric	PG	dr. F.H. Hoogeveen	0.6	0.6	1-9-2010	1-1-2018
Public Management	PM	vacature	0.5	0.5		
Revalidatie	RNAH	drs. A.J. de Kloet	0.6	0.6	1-9-2008	1-9-2016
Risk, Assurance & Business IT	RM	dr. Ing. J. van Grinsven	0.5	0.5	1-2-2013	1-2-2017
Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker	ROG	dr. M.P. Mobach			1-9-2012	
Smart Systems	Smart	vacature		0.8		
Technology & Health	T&H	vacature		0.8		

## 4.2 Evenementen in 2013

Overzicht evenementen CLO 2013		Lectoraat	Aantal bezoekers
8-1-2013 15-1-2013 22-1-2013	Masterclass Gelijkheid en verschil (* reeks gestart in november 2012) • Dilemma's in de Beroepspraktijk I: sekse en seksualiteit • Dilemma's in de Beroepspraktijk II: zorg en welzijn • Dilemma's in de Beroepspraktijk III: onderwijs	Burgerschap en Diversiteit	10 tot 15
17-1-2013 14-3-2013 23-5-2013	Masterclass De wereld in 2025 (* reeks gestart in september 2012) • Samen tegen wil en dank • Onrust en hervorming in het Midden-Oosten • Grondstoffen, energie, voedsel, water en milieu	Europese Integratie/Inter-nationale Samenwerking/In-ternationale Recht, Vrede en Veiligheid	50 30 40
23-1-2013	Workconference: Globalizing Higher Education: The Hague in 2025	Internationale Recht, Vrede en Veiligheid	185
24-1-2013	Intreerede Jaap de Zwaan - Europa en de burger	Europese Integratie	285
11-2-2013	Samenschooling "Kracht en Kwetsbaarheid: mantelzorg voor mensen met dementie"	Psychogeriatric	290
15-3-2013	Looking over the Dunes	Internationale Samenwerking	70
20-3-2013 21-3-2013	Brain Awareness dagen 20 mrt: "Hersenletsels na een CVA, netwerk in beroering" en 21 mrt: Invitational conferences	Revalidatie	380
28-3-2013	Opening leefstijlcentrum 'WOW' Schilderswijk	Leefstijlverandering bij Jongeren/ Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	
10-4-2013	Boekpresentatie "Superdivers"	Burgerschap en Diversiteit	50
11-4-2013	Afscheid Ton Korver 'Gezag; over leren, werken en HRM'	Lector Human Resources Management	40
11-4-2013 12-4-2013	Cursus Creatief Schrijven	Pedagogiek van de Beroepsvorming	20
11-4-2013	Intreerede Klaas Molenaar - Je kunt een rivier niet 2 keer oversteken	Financial Inclusion & New Entrepreneurship	100
17-4-2013	De Haagse Onderzoeksdag 2013 - De Haagse op weg naar een kennisinstelling	Centrum Lectoraten en Onderzoek	150
29-5-2013	Seminar Ik, wij en de Europese Unie	Europese Integratie	40
3-6-2013	Samenschooling Ted PG	Psychogeriatric	45
5-6-2013	Europa van de Burger	Europese Integratie	30
27-6-2013	Grafimedia "Samenwerken aan een kansrijke toekomst"	Kennistransfer in Productinnovatie	95
4-7-2013	JASMINE Workshop Microfinance	Financial Inclusion & New Entrepreneurship	30
17-7-2013	Muziek met jonge kinderen (MERYC) 17-20 juli 2013	Jeugd en Opvoeding	60
Januari t/m December 2013	Onderzoeks lunch Gedurende het studiejaar wordt eens in de twee weken een onderzoekslunch gehouden. Tijdens deze lunch presenteert een docent-onderzoeker de resultaten van zijn/haar onderzoek.	Centrum Lectoraten en Onderzoek	5 tot 25
11-9-2013	Afscheidsrede Rob Oudkerk - '11 september'	Leefstijlverandering bij Jongeren	135
23-9-2013	Externe Betrekkingen van de EU: The relationship European Union-Kazakhstan: challenges and possibilities	Europese Integratie	100
25-9-2013	Intreerede Gertrud Blauwhof en seminar Innovatie in de bouw	Innoverend Ondernemen	170
26-9-2013 26-9-2013 21-11-2013 23-1-2014 20-3-2014 24-4-2014 22-5-2014 19-6-2014	Masterclass De Wereld in 2030 • Internationale Verhoudingen in 2030 • Internationale verhoudingen - verschuivende panelen • Gewapende conflicten en geweldscijfers • De toekomst van de Europese Unie: verval of voorbeeld? • De Islamitische wereld - machtsfactor of marginaal • Cyberuitdagingen en Cyberveiligheid • Wereldbestuur in 2030 - sturende netwerken? • Afsluitende futurologisch seminar	Meerdere lectoraten	30 25 25



## Evenementen in 2013 (vervolg)

Overzicht evenementen CLO 2013		Lectoraat	Aantal bezoekers
3-10-2013	Masterclass De kunst van het onderzoek	Meerdere lectoraten	30
14-11-2013	• Alles wat je over onderzoek wilt weten, maar niet durfde te vragen		25
12-12-2013	• Onderzoek naar identiteit - identiteit in onderzoek		26
16-1-2014	• Onderzoeker als opdrachtnemer		25
6-2-2014	• Vergelijkingsonderzoek		
6-3-2014	• Transformatieonderzoek		
27-3-2014	• Europees onderzoek (wisselwerking tussen recht en beleid)		
17-4-2014	• Close reading (Aristoteles)		
1-5-2014	• Analyse van kwantitatieve data		
22-5-2014	• Het vertrouwde vreemd maken		
12-6-2014	• The best way to predict the future is to create it • Afsluiting		
10-10-2013	Capita Selecta Den Haag 2030:	Meerdere lectoraten	1
31-10-2013	• Den Haag als mondiale stad		3
21-11-2013	• Diversiteit in Den Haag		10
23-1-2014	• Grote-stadsproblemen		
13-2-2014	• Den Haag en Europa		
20-3-2014	• Cyber security en Den Haag		
17-4-2014	• Den Haag in de wereld van 2030		
22-5-2014	• Het bestuur van Den Haag • Capita Selecta Den Haag 2030: afsluiting		
14-10-2013	Samenscholing PG - Dementie terugblik	Psychogeriatric	75
17-10-2013	Europa van de Burger: Movement of persons in the European Union	Europese Integratie	30
18-10-2013			
31-10-2013	Conference on Croatia and European Private Law	Europese Integratie	60
20-11-2013	Intreerede Sanne de Vries - Luilekkerland? Van gezonde start tot vitaal ouder worden	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	130
20-11-2013	Masterclass Gelijkheid en verschil	Burgerschap en Diversiteit	10 tot 15
27-11-2013	• Diversiteit in het Haagse (inleiding)		
4-12-2013	• Gelijkheid en/of verschil: visies op de diverse samenleving I		
11-12-2013	• Superdiversiteit		
18-12-2013	• Samen Wonen		
8-1-2014	• Veiligheid		
15-1-2014	• Sekse en seksualiteit		
22-1-2014	• Onderwijs • Diversiteitsbewijs vakmanschap (slot)		
28-11-2013	Conferentie: Het Onzekere voor het Zekere	Pedagogiek van de Beroepsvorming	250
28-11-2013	Europa van de Burger: Future models of European integration	Europese Integratie	70
29-11-2013			

## 7. ONZE STUDENTEN

### Toelichting op overzichten jaarverslag 2013

#### Algemeen

##### Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2013 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). Daarnaast zijn voor enkele overzichten gegevens van de HBO-raad gebruikt (marktaandeel).

Voor alle overzichten geldt dat de cijfers betrekking hebben op de vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Verder geldt dat alleen bachelorstudenten en extraneï zijn meegenomen in de selectie.

##### Rapportageperiode

De overzichten hebben betrekking op de collegejaren 2011, 2012 en 2013. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2010, 2011 en 2012. Het propedeuserendement gaat over de collegejaren 2009, 2010 en 2011. Met het rapportagecollegejaar wordt verderop bedoeld 2013-2014.

##### Verschillen

De aantallen, gemiddelden en percentages wijken soms af van gepubliceerde gegevens in eerdere jaarverslagen en dergelijke. Een belangrijk verschil met voorgaande jaarverslagen is dat er sinds collegejaar 2011 bij het jaarverslag is uitgegaan van de definitieve eindstanden op 1 december.

##### Autochtoon/(nw)-allochtoon

Bij het jaarverslag van 2013 is de definitie van het CBS gehanteerd:

Allochtoon: Persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Niet-westerse allochtoon: Allochtoon met als herkomstsgroepering een van de landen in de werelddelen Afrika, Latijns-Amerika en Azië (excl. Indonesië en Japan) of Turkije.

##### Inschrijvingen

Voor gegevens in de diverse overzichten die betrekking hebben op inschrijfggegevens 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.
- Voor collegejaar 2009 is een peildatum gebruikt van 01-10. In de collegejaren 2010, 2011, 2012 en 2013 is de peildatum van 30-09-2010 gehanteerd.

##### Instroom

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

##### Negatief Bindend studieadvies

De aantallen bij het overzicht "negatief bindend studieadvies" hebben betrekking op voltijd- deeltijd- en duale studenten die behoren tot de instroom van 2010, 2011 en 2012, die zijn ingestroomd in de propedeuse en na 1 jaar een negatief bindend studieadvies hebben gekregen.

##### Propedeuserendement

Aantallen en percentages bij propedeuserendement hebben betrekking op voltijd-, deeltijd- en duale studenten die voor het eerst zijn ingestroomd aan de instelling op de peildatum van het studiejaar in de propedeuse en die binnen 1 jaar het propedeusediploma hebben behaald.

##### Afgestudeerden

Afgestudeerden zijn studenten die in het rapportagecollegejaar - 1 in de hoofdfase het diploma hebben gehaald. De Associate Degree diploma's worden meegeteld.

Afgestudeerden worden voor het betreffende collegejaarjaar meegeteld wanneer de datum van het diploma ligt tussen 01-10 van het collegejaar en 30-09 van het collegejaar + 1. (inclusief de grenzen 01-10 en 30-09).

### Inschrijvingsduur afgestudeerden

De berekening van de inschrijvingsduur van afgestudeerden wordt verkregen door het aantal jaren te tellen waarin de student op peildatum ingeschreven stond bij de HHS. Alleen de jaren tot het eerste einddiploma worden geteld.

### Studiestakers

Studiestakers zijn studenten die in een collegejaar op peildatum stonden ingeschreven en in het collegejaar daarna niet op peildatum stonden ingeschreven en de student niet is afgestudeerd.

### Marktaandelen

De overzichten met marktaandelen zijn gebaseerd op de cijfers die de HBO-raad publiceert.

### Voor de inschrijvingen geldt dat de volgende studenten zijn geselecteerd:

Type inschrijving:

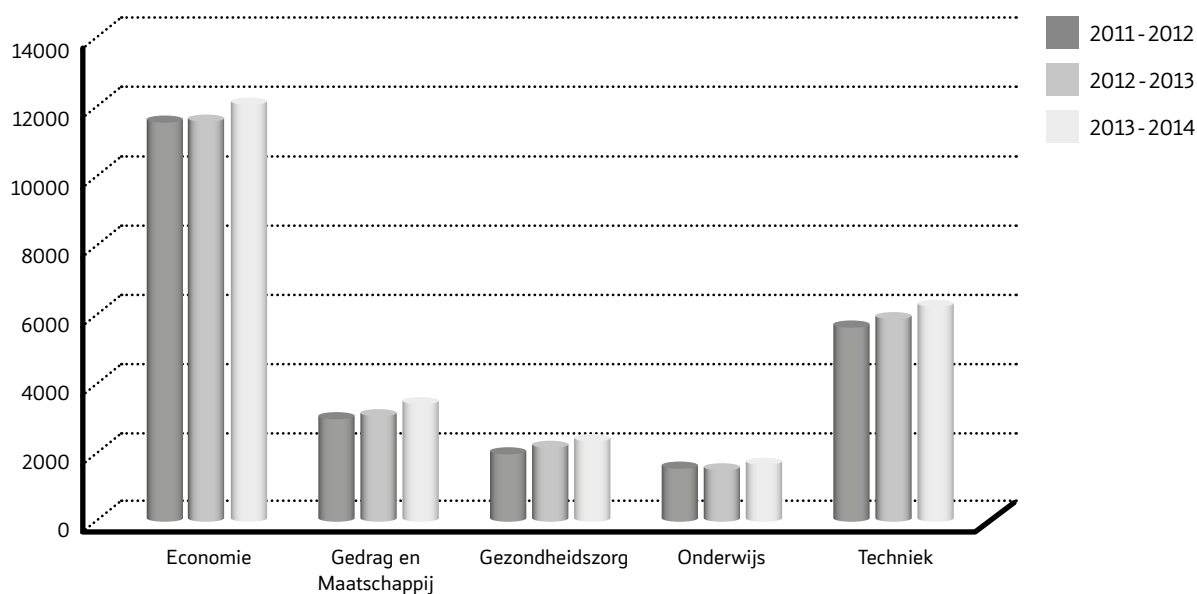
Hoofd 1 – Elke student heeft maximaal één inschrijving van deze soort per type hoger onderwijs. Alle inschrijvingen van deze soort samen vormen daarmee het totale aantal unieke studenten.

### Voor de instroom zijn de volgende studenten geselecteerd:

Type instroom (instr\_type)

- Eerste – Studenten die nog niet eerder stonden ingeschreven in hetzelfde type hoger onderwijs.
- Wissel – Studenten die nog niet eerder bij de betreffende hogeschool stonden ingeschreven in hetzelfde type hoger onderwijs, maar wél bij een andere hogeschool. Dit zijn dus studenten die gewisseld zijn van de ene hogeschool naar de andere.

### Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk.



## 7.1 Studentenpopulatie

### 7.1.1 Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2011 - 2013 t/m 2013 - 2014

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen ingeschreven		
		2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	38	29	36
	Ad Facility Management	45	44	41
	Accountancy	546	559	594
	Bedrijfseconomie	834	885	957
	Bedrijfskunde MER	875	854	842
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	607	566	627
	Business IT & Management	502	465	463
	Commerciële Economie	1007	951	1041
	Communicatie	883	913	892
	European Studies	1229	1268	1383
	Facility Management	913	882	861
	HBO - Rechten	1517	1571	1733
	Informatiedienstverlening en -management	137	154	135
	Integrale Veiligheidskunde	578	565	647
	International Business and Management Studies	1094	1104	1144
	Small Business en Retail Management	662	641	646
	<b>Totaal Economie</b>	<b>11467</b>	<b>11451</b>	<b>12042</b>
	<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	218	181
Human Resource Management		647	640	600
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		807	771	790
Pedagogiek				293
Sociaal Pedagogische Hulpverlening		809	926	1034
Sport en Bewegen (Sportmanagement)		465	485	493
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>2946</b>	<b>3003</b>	<b>3396</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	239	302	341
	Management in de Zorg	99	109	78
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	457	540	714
	Voeding en Diëtetiek	946	978	1125
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>1741</b>	<b>1929</b>	<b>2258</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	768	775	871
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	669	689	698
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>1437</b>	<b>1464</b>	<b>1569</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	24	26	32
	Bedrijfswiskunde	113	136	149
	Bewegingstechnologie	290	322	384
	Bouwkunde	530	519	491
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	164	178	202
	Civiele Techniek	258	255	298
	Climate & Management	75	90	99
	Commercieel Ingenieur	55	39	21
	Communication and Multimedia Design	861	815	837
	Elektrotechniek	186	225	257
	Human Technology	98	111	123
	Industrieel Product Ontwerpen	456	486	565
	Informatica	502	488	579
	Information Security Management	115	156	190
	Mechatronica	46	89	138
	Technische Bedrijfskunde	280	295	307
	Technische Informatica	363	342	328
	Technische Natuurkunde	246	262	311
	Werktuigbouwkunde	633	757	831
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>5295</b>	<b>5591</b>	<b>6142</b>
<b>Totaal</b>		<b>22886</b>	<b>23438</b>	<b>25407</b>

## 7.1.2 Marktaandelen inschrijvingen/instroom

Marktaandelen 2013 - 2014		Inschrijvingen			Instroom			
		HBO	HHS	%HHS	HBO	HHS	%HHS	
<b>VOLTIJD</b>								
HEO	Economie	151122	9278	6.14%	HEO	46170	2832	6.13%
HGZO	Gezondheidszorg	34788	1864	5.36%	HGZO	12657	624	4.93%
HPO	Onderwijs	37626	1358	3.61%	HPO	11661	390	3.34%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	42871	2336	5.45%	HSAO	13770	684	4.97%
HTNO	Techniek	63483	5702	8.98%	HTNO	21006	1755	8.35%
HAO/KUO	Overig	26064	0	0.00%	HAO/KUO	7800	0	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>355954</b>	<b>20538</b>	<b>5.77%</b>	<b>Totaal</b>	<b>113064</b>	<b>6285</b>	<b>5.56%</b>
<b>DEELTIJD</b>								
HEO	Economie	13018	1259	9.67%	HEO	2562	205	8.00%
HGZO	Gezondheidszorg	2942	141	4.79%	HGZO	965	99	10.26%
HPO	Onderwijs	12458	182	1.46%	HPO	3259	71	2.18%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	7640	242	3.17%	HSAO	1403	50	3.56%
HTNO	Techniek	4700	124	2.64%	HTNO	1026	20	1.95%
HAO/KUO	Overig	1645	0	0.00%	HAO/KUO	330	0	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>42403</b>	<b>1948</b>	<b>4.59%</b>	<b>Totaal</b>	<b>9545</b>	<b>445</b>	<b>4.66%</b>
<b>DUAAL</b>								
HEO	Economie	5157	1809	35.08%	HEO	1134	524	46.21%
HGZO	Gezondheidszorg	2237	176	7.87%	HGZO	491	39	7.94%
HPO	Onderwijs	320	0	0.00%	HPO	47	0	0.00%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	698	135	19.34%	HSAO	154	41	26.62%
HTNO	Techniek	1236	177	14.32%	HTNO	252	78	30.95%
HAO/KUO	Overig	22	0	0.00%	HAO/KUO	10	0	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>9670</b>	<b>2297</b>	<b>23.75%</b>	<b>Totaal</b>	<b>2088</b>	<b>682</b>	<b>32.66%</b>
<b>VOLTIJD, DEELTIJD EN DUAAL</b>								
HEO	Economie	177633	12346	6.95%	HEO	49866	3561	7.14%
HGZO	Gezondheidszorg	43386	2181	5.03%	HGZO	14113	762	5.40%
HPO	Onderwijs	51473	1540	2.99%	HPO	14967	461	3.08%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	54322	2713	4.99%	HSAO	15327	775	5.06%
HTNO	Techniek	74076	6003	8.10%	HTNO	22284	1853	8.32%
HAO/KUO	Overig	27731	0	0.00%	HAO/KUO	8140	0	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>428621</b>	<b>24783</b>	<b>5.78%</b>	<b>Totaal</b>	<b>124697</b>	<b>7412</b>	<b>5.94%</b>

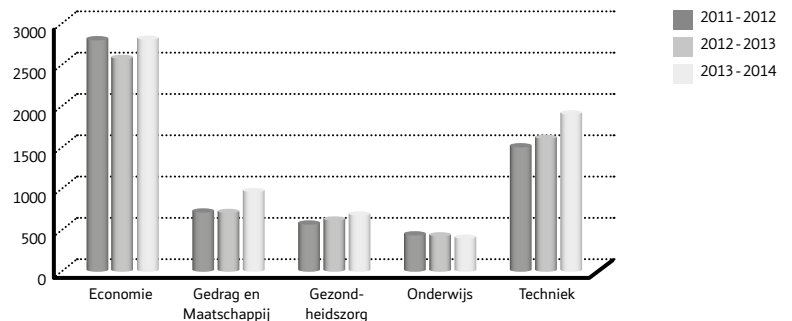
## 7.2 Instroom

### 7.2.1 Instroom bij voltijd, deeltijd, en duale opleidingen gezamenlijk 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

Hoop-gebied	Opleiding	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	20	10	13
	Ad Facility Management	15	13	14
	Accountancy	170	165	178
	Bedrijfseconomie	325	321	325
	Bedrijfskunde MER	267	256	232
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	171	131	160
	Business IT & Management	98	112	105
	Commerciële Economie	269	223	316
	Communicatie	254	210	176
	European Studies	388	346	466
	Facility Management	252	220	191
	HBO - Rechten	544	542	589
	Informatiedienstverlening en -management	29	41	21
	Integrale Veiligheidskunde	211	159	205
	International Business and Management Studies	426	385	399
	Small Business en Retail Management	198	157	172
	<b>Totaal Economie</b>	<b>3637</b>	<b>3291</b>	<b>3562</b>
	<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	54	31
Human Resource Management		165	200	156
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		224	179	211
Pedagogiek				262
Sociaal Pedagogische Hulpverlening		248	306	309
Sport en Bewegen (Sportmanagement)		146	128	114
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>837</b>	<b>844</b>	<b>1092</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	77	119	122
	Management in de Zorg	33	27	
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	174	209	295
	Voeding en Diëtetiek	320	297	402
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>604</b>	<b>652</b>	<b>819</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	267	256	292
	Opleiding tot leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	206	212	180
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>473</b>	<b>468</b>	<b>472</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	12	15	17
	Bedrijfswiskunde	45	53	44
	Bewegingstechnologie	93	99	127
	Bouwkunde	147	131	112
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	42	61	64
	Civiele Techniek	71	77	80
	Climate & Management	43	28	29
	Communication and Multimedia Design	161	157	190
	Elektrotechniek	53	91	91
	Human Technology	24	32	46
	Industrieel Product Ontwerpen	174	160	194
	Informatica	128	148	202
	Information Security Management	36	47	51
	Mechatronica	36	50	79
	Technische Bedrijfskunde	96	97	96
	Technische Informatica	95	88	91
	Technische Natuurkunde	106	96	133
	Werktuigbouwkunde	178	273	291
<b>Totaal Techniek</b>	<b>1540</b>	<b>1703</b>	<b>1937</b>	
<b>Totaal</b>		<b>7091</b>	<b>6958</b>	<b>7882</b>

## 7.2.2 Instroom bij voltijdopleidingen 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

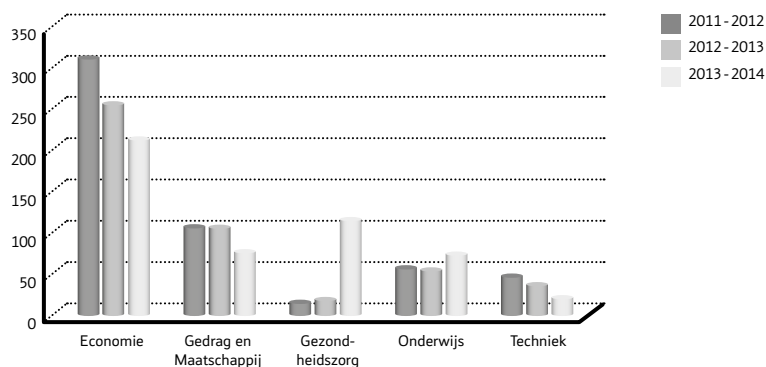
Hoop-gebied	Opleiding	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Economie	Accountancy	170	165	178
	Bedrijfseconomie	295	302	307
	Bedrijfskunde MER	218	193	203
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	47	52	55
	Business IT & Management	64	91	85
	Commerciële Economie	235	188	279
	Communicatie	234	195	166
	European Studies	388	346	466
	Facility Management	237	204	176
	HBO - Rechten	226	211	254
	Informatiedienstverlening en -management	24	28	13
	Integrale Veiligheidskunde	44	32	48
	International Business and Management Studies	426	385	399
	Small Business en Retail Management	198	157	172
<b>Totaal Economie</b>		<b>2806</b>	<b>2549</b>	<b>2801</b>
Gedrag en Maatschappij	Culturele en Maatschappelijke Vorming	54	31	40
	Human Resource Management	118	156	137
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	188	151	181
	Pedagogiek			262
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	200	222	243
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	146	128	114
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>706</b>	<b>688</b>	<b>977</b>
Gezondheidszorg	Huidtherapie	77	119	122
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	141	163	230
	Voeding en Diëtetiek	320	297	314
<b>Totaal Gezondheidszorg</b>		<b>538</b>	<b>579</b>	<b>666</b>
Onderwijs	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	212	205	218
	Opleiding tot Leraar vVO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	206	212	180
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>418</b>	<b>417</b>	<b>398</b>
Techniek	Bedrijfskunde	45	53	44
	Bewegingstechnologie	93	99	127
	Bouwkunde	147	131	112
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	42	61	64
	Civiele Techniek	71	77	80
	Climate & Management	43	28	29
	Communication and Multimedia Design	148	157	190
	Elektrotechniek	53	69	73
	Human Technology	24	32	46
	Industrieel Product Ontwerpen	174	160	194
	Informatica	118	132	182
	Information Security Management	36	47	51
	Mechatronica	36	50	79
	Technische Bedrijfskunde	96	97	96
	Technische Informatica	76	70	91
	Technische Natuurkunde	106	96	133
	Werktuigbouwkunde	154	217	247
<b>Totaal Techniek</b>	<b>1462</b>	<b>1576</b>	<b>1838</b>	
<b>Totaal</b>		<b>5930</b>	<b>5809</b>	<b>6680</b>





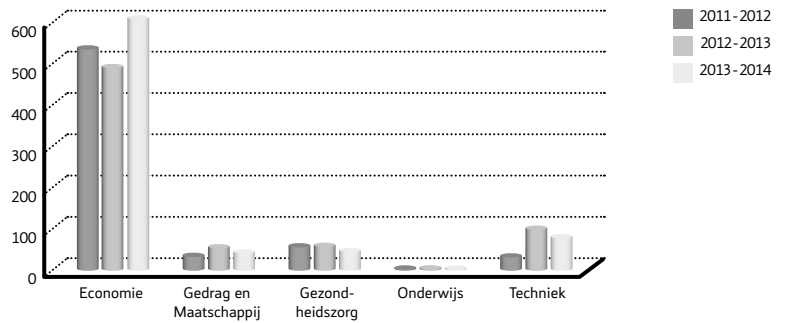
### 7.2.3 Instroom bij deeltijdopleidingen 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

Hoop-gebied	Opleiding	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Economie	Ad Bedrijfseconomie	20	10	13
	Ad Facility Management	15	13	14
	Bedrijfseconomie	30	19	18
	Bedrijfskunde MER	49	63	29
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	22	7	20
	Business IT & Management	34	21	20
	Commerciële Economie	34	35	37
	Communicatie	20	15	10
	Facility Management	15	16	15
	HBO - Rechten	26	25	11
	Informatiedienstverlening en -management	5	13	8
	Integrale Veiligheidskunde	40	16	17
	<b>Totaal Economie</b>		<b>310</b>	<b>253</b>
Gedrag en Maatschappij	Human Resource Management	47	44	19
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	36	28	30
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	22	33	24
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>73</b>
Gezondheidszorg	Management in de Zorg	3		
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	10	17	25
	Voeding en Diëtetiek			88
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>113</b>
Onderwijs	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	55	51	74
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>55</b>	<b>51</b>	<b>74</b>
Techniek	Communication and Multimedia Design	13		
	Informatica	10	16	20
	Technische Informatica	19	18	
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>20</b>
<b>Totaal</b>		<b>525</b>	<b>460</b>	<b>492</b>



## 7.2.4 Instroom bij duale opleidingen 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

Hoop-gebied	Opleiding	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Economie	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	102	72	85
	HBO - Rechten	292	306	324
	Integrale Veiligheidskunde	127	111	140
	<b>Totaal Economie</b>	<b>521</b>	<b>489</b>	<b>549</b>
Gedrag en Maatschappij	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	26	51	42
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>26</b>	<b>51</b>	<b>42</b>
Gezondheidszorg	Management in de Zorg	30	27	
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	23	29	40
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>40</b>
Onderwijs	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Techniek	Ad Projectleider Techniek	12	15	17
	Elektrotechniek		22	18
	Werktuigbouwkunde	24	56	44
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>36</b>	<b>93</b>	<b>79</b>
<b>Totaal</b>		<b>636</b>	<b>689</b>	<b>710</b>



## 7.2.5 Instroom naar geslacht per opleiding 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

Hoop-gebied	Opleiding	2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
		man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	55.0	45.0	20.0	80.0	38.5	61.5
	Ad Facility Management	46.7	53.3	30.8	69.2	64.3	35.7
	Accountancy	72.4	27.6	74.5	25.5	71.3	28.7
	Bedrijfseconomie	78.2	21.8	66.0	34.0	76.9	23.1
	Bedrijfskunde MER	58.4	41.6	56.6	43.4	60.8	39.2
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	49.7	50.3	58.0	42.0	53.1	46.9
	Business IT & Management	90.8	9.2	93.8	6.3	90.5	9.5
	Commerciële Economie	71.4	28.6	68.6	31.4	65.5	34.5
	Communicatie	26.4	73.6	20.5	79.5	23.9	76.1
	European Studies	29.1	70.9	28.0	72.0	28.3	71.7
	Facility Management	38.1	61.9	45.0	55.0	39.3	60.7
	HBO - Rechten	34.9	65.1	33.8	66.2	33.6	66.4
	Informatiedienstverlening en -management	51.7	48.3	56.1	43.9	61.9	38.1
	Integrale Veiligheidskunde	76.8	23.2	78.6	21.4	73.2	26.8
	International Business and Management Studies	63.4	36.6	61.3	38.7	59.9	40.1
	Small Business en Retail Management	75.3	24.7	66.2	33.8	68.6	31.4
	<b>Totaal Economie</b>		<b>54.4</b>	<b>45.6</b>	<b>52.6</b>	<b>47.4</b>	<b>52.9</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	29.6	70.4	22.6	77.4	17.5	82.5
	Human Resource Management	24.2	75.8	22.0	78.0	25.6	74.4
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	22.8	77.2	20.1	79.9	19.0	81.0
	Pedagogiek					3.8	96.2
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	15.3	84.7	13.1	86.9	14.2	85.8
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	78.1	21.9	76.6	23.4	72.8	27.2
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>30.9</b>	<b>69.1</b>	<b>26.7</b>	<b>73.3</b>	<b>20.5</b>	<b>79.5</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie		100.0	1.7	98.3	4.1	95.9
	Management in de Zorg	27.3	72.7	22.2	77.8		
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	13.8	86.2	16.3	83.7	16.9	83.1
	Voeding en Diëtetiek	14.7	85.3	10.4	89.6	14.7	85.3
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>13.2</b>	<b>86.8</b>	<b>11.2</b>	<b>88.8</b>	<b>13.9</b>	<b>86.1</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	15.0	85.0	15.6	84.4	21.2	78.8
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	72.8	27.2	72.6	27.4	76.1	23.9
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>40.2</b>	<b>59.8</b>	<b>41.5</b>	<b>58.5</b>	<b>42.2</b>	<b>57.8</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	100.0		100.0		94.1	5.9
	Bedrijfswiskunde	53.3	46.7	60.4	39.6	56.8	43.2
	Bewegingstechnologie	61.3	38.7	65.7	34.3	66.9	33.1
	Bouwkunde	76.9	23.1	84.0	16.0	80.4	19.6
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	71.4	28.6	55.7	44.3	62.5	37.5
	Civiele Techniek	84.5	15.5	84.4	15.6	88.8	11.3
	Climate & Management	88.4	11.6	85.7	14.3	69.0	31.0
	Communication and Multimedia Design	64.6	35.4	65.6	34.4	65.3	34.7
	Elektrotechniek	96.2	3.8	96.7	3.3	94.5	5.5
	Human Technology	79.2	20.8	81.3	18.8	69.6	30.4
	Industrieel Product Ontwerpen	76.4	23.6	70.0	30.0	70.6	29.4
	Informatica	91.4	8.6	97.3	2.7	94.6	5.4
	Information Security Management	91.7	8.3	93.6	6.4	92.2	7.8
	Mechatronica	100.0		98.0	2.0	98.7	1.3
	Technische Bedrijfskunde	83.3	16.7	84.5	15.5	86.5	13.5
	Technische Informatica	96.8	3.2	94.3	5.7	96.7	3.3
	Technische Natuurkunde	90.6	9.4	91.7	8.3	86.5	13.5
	Werktuigbouwkunde	99.4	0.6	96.0	4.0	95.5	4.5
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>82.6</b>	<b>17.4</b>	<b>83.7</b>	<b>16.3</b>	<b>82.9</b>	<b>17.1</b>
<b>Totaal</b>		<b>53.3</b>	<b>46.7</b>	<b>52.4</b>	<b>47.6</b>	<b>51.1</b>	<b>48.9</b>

## 7.2.6 Instroom naar etniciteit per opleiding 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

Hoop-gebied	Opleiding	2011-2012			2012-2013			2013-2014			
		AU	WE	NW	AU	WE	NW	AU	WE	NW	
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	35.0	5.0	60.0	50.0		50.0	7.7	15.4	76.9	
	Ad Facility Management	66.7	13.3	20.0	69.2	7.7	23.1	71.4	7.1	21.4	
	Accountancy	40.6	3.5	55.9	40.0	3.6	56.4	43.8	4.5	51.7	
	Bedrijfseconomie	51.4	6.5	42.2	43.0	10.3	46.7	48.0	6.5	45.5	
	Bedrijfskunde MER	56.2	6.4	37.5	59.4	7.0	33.6	62.1	7.8	30.2	
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	32.2	15.2	52.6	37.4	13.7	48.9	44.4	10.0	45.6	
	Business IT & Management	39.8	8.2	52.0	43.8	6.3	50.0	43.8	8.6	47.6	
	Commerciële Economie	56.1	5.9	37.9	61.0	8.1	30.9	63.6	10.4	25.9	
	Communicatie	39.0	28.7	31.9	42.9	25.2	31.9	37.5	35.8	26.1	
	European Studies	44.8	27.3	27.8	35.5	29.8	34.7	46.6	24.9	28.5	
	Facility Management	77.4	7.1	15.5	77.7	7.7	14.5	82.2	5.8	12.0	
	HBO - Rechten	19.5	25.0	55.5	19.9	23.8	56.3	20.4	25.0	54.7	
	Informatiedienstverlening en -management	55.2	6.9	37.9	68.3	4.9	26.8	71.4	19.0	9.5	
	Integrale Veiligheidskunde	68.7	13.3	18.0	71.1	15.7	13.2	64.9	11.2	23.9	
	International Business and Management Studies	20.2	33.8	46.0	18.2	36.6	45.2	26.6	21.6	51.9	
	Small Business en Retail Management	68.2	11.1	20.7	67.5	7.6	24.8	65.1	5.2	29.7	
	<b>Totaal Economie</b>		<b>44.1</b>	<b>17.2</b>	<b>38.7</b>	<b>42.9</b>	<b>17.7</b>	<b>39.3</b>	<b>45.8</b>	<b>15.9</b>	<b>38.2</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	61.1	14.8	24.1	67.7	6.5	25.8	50.0	12.5	37.5	
	Human Resource Management	44.2	6.1	49.7	48.5	6.0	45.5	42.3	5.8	51.9	
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	35.3	8.0	56.7	40.2	3.9	55.9	42.7	7.1	50.2	
	Pedagogiek							69.8	7.3	22.9	
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	68.5	7.7	23.8	69.3	4.6	26.1	65.7	6.1	28.2	
	Sport en Beweging (Sportmanagement)	89.0	3.4	7.5	79.7	7.0	13.3	84.2	6.1	9.6	
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>57.9</b>	<b>7.2</b>	<b>34.9</b>	<b>59.7</b>	<b>5.2</b>	<b>35.1</b>	<b>60.3</b>	<b>6.8</b>	<b>33.0</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	59.7	2.6	37.7	53.8	6.7	39.5	65.6	6.6	27.9	
	Management in de Zorg	51.5		48.5	18.5	11.1	70.4				
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	59.8	9.2	31.0	63.2	6.2	30.6	63.7	9.2	27.1	
	Voeding en Diëtetiek	67.8	8.1	24.1	70.7	8.8	20.5	67.4	8.2	24.4	
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>		<b>63.6</b>	<b>7.3</b>	<b>29.1</b>	<b>63.0</b>	<b>7.7</b>	<b>29.3</b>	<b>65.8</b>	<b>8.3</b>	<b>25.9</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	67.4	4.5	28.1	68.4	5.5	26.2	70.5	5.1	24.3	
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	88.8	3.4	7.8	87.7	3.8	8.5	82.8	6.7	10.6	
	<b>Totaal Onderwijs</b>		<b>76.7</b>	<b>4.0</b>	<b>19.2</b>	<b>77.1</b>	<b>4.7</b>	<b>18.2</b>	<b>75.2</b>	<b>5.7</b>	<b>19.1</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	91.7		8.3	60.0	13.3	26.7	94.1		5.9	
	Bedrijfswiskunde	68.9	8.9	22.2	71.7	5.7	22.6	61.4	9.1	29.5	
	Bewegingstechnologie	89.2	3.2	7.5	86.9	4.0	9.1	92.9	4.7	2.4	
	Bouwkunde	49.0	5.4	45.6	58.8	4.6	36.6	39.3	3.6	57.1	
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	33.3	26.2	40.5	16.4	27.9	55.7	29.7	12.5	57.8	
	Civiele Techniek	67.6	7.0	25.4	72.7	7.8	19.5	62.5	7.5	30.0	
	Climate & Management	79.1	11.6	9.3	78.6	14.3	7.1	75.9	10.3	13.8	
	Communication and Multimedia Design	66.5	9.3	24.2	59.2	11.5	29.3	58.4	9.5	32.1	
	Elektrotechniek	77.4	7.5	15.1	69.2	7.7	23.1	68.1	6.6	25.3	
	Human Technology	70.8	4.2	25.0	75.0	12.5	12.5	56.5	21.7	21.7	
	Industrieel Product Ontwerpen	64.4	21.8	13.8	63.1	22.5	14.4	50.0	29.9	19.6	
	Informatica	68.0	3.9	28.1	58.8	10.8	30.4	61.9	6.9	31.2	
	Information Security Management	88.9		11.1	57.4	17.0	25.5	72.5	3.9	23.5	
	Mechatronica	83.3	5.6	11.1	78.0	6.0	16.0	81.0	8.9	10.1	
	Technische Bedrijfskunde	75.0	8.3	16.7	73.2	8.2	18.6	72.9	6.3	20.8	
	Technische Informatica	67.4	9.5	23.2	59.1	8.0	33.0	54.9	7.7	37.4	
	Technische Natuurkunde	73.6	9.4	17.0	78.1	5.2	16.7	78.2	6.8	15.0	
	Werktuigbouwkunde	79.8	7.9	12.4	82.8	2.9	14.3	74.2	8.2	17.5	
	<b>Totaal Techniek</b>		<b>69.8</b>	<b>9.2</b>	<b>21.0</b>	<b>67.9</b>	<b>9.5</b>	<b>22.6</b>	<b>64.9</b>	<b>9.9</b>	<b>25.1</b>
	<b>Totaal</b>		<b>55.2</b>	<b>12.6</b>	<b>32.3</b>	<b>55.3</b>	<b>12.3</b>	<b>32.4</b>	<b>56.4</b>	<b>11.8</b>	<b>31.8</b>

## 7.2.7 Instroom naar vooropleiding per opleiding 2011 - 2012 t/m 2013 - 2014

Hoop- gebied	Opleiding	2011-2012					2012-2013					2013-2014				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	5.0	90.0			5.0	10.0	70.0		10.0	10.0	7.7	69.2		7.7	15.4
	Ad Facility Management	40.0	60.0					61.5	7.7		30.8	7.1	78.6		7.1	7.1
	Accountancy	56.5	30.6	5.9	5.3	1.8	57.6	36.4	3.0	2.4	0.6	47.2	39.9	5.1	4.5	3.4
	Bedrijfseconomie	58.8	30.5	5.5	4.3	0.9	54.8	31.2	2.8	9.3	1.9	48.3	35.4	4.3	8.6	3.4
	Bedrijfskunde MER	51.7	35.2	5.2	3.0	4.9	50.4	33.6	5.1	2.0	9.0	61.2	23.7	7.3	2.2	5.6
	Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	40.4	35.1	2.3	15.2	7.0	42.7	29.0	3.1	19.1	6.1	45.6	30.0	1.9	11.3	11.3
	Business IT & Management	39.8	37.8	5.1	4.1	13.3	38.4	44.6	8.0	2.7	6.3	32.4	56.2	5.7	2.9	2.9
	Commerciële Economie	44.6	44.2	5.9	2.2	3.0	52.0	35.9	3.6	0.4	8.1	53.5	32.0	5.7	2.5	6.3
	Communicatie	29.5	23.6	7.5	32.7	6.7	33.3	26.2	5.2	29.0	6.2	27.8	23.9	11.4	31.8	5.1
	European Studies	56.2	14.7	3.9	19.3	5.9	46.0	15.0	6.4	26.3	6.4	60.3	14.4	3.9	16.7	4.7
	Facility Management	50.4	38.5	5.6	1.2	4.4	56.4	33.6	3.2	1.4	5.5	50.3	36.6	4.2	1.0	7.9
	HBO - Rechten	40.8	27.9	0.7	25.9	4.6	44.5	26.9	1.1	22.7	4.8	38.7	27.5	1.7	27.0	5.1
	Informatiedienstverlening en -management	41.4	24.1	6.9	6.9	20.7	41.5	26.8	19.5	2.4	9.8	47.6	28.6		4.8	19.0
	Integrale Veiligheidskunde	46.4	28.4	4.3	10.9	10.0	52.8	19.5	6.9	11.9	8.8	42.4	32.7	4.4	9.8	10.7
	International Business and Management Studies	31.0	9.4	3.1	52.1	4.5	29.9	6.8	2.9	54.3	6.2	39.6	10.3	3.0	42.4	4.8
	Small Business en Retail Management	67.7	22.7	3.0	3.0	3.5	61.8	30.6	2.5	0.6	4.5	59.9	27.9	5.2	2.3	4.7
	<b>Totaal Economie</b>	<b>46.1</b>	<b>27.7</b>	<b>4.1</b>	<b>17.1</b>	<b>5.0</b>	<b>46.3</b>	<b>26.5</b>	<b>3.9</b>	<b>17.5</b>	<b>5.8</b>	<b>47.0</b>	<b>27.3</b>	<b>4.3</b>	<b>15.7</b>	<b>5.7</b>
<b>Gedrag en Maat- schappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	50.0	33.3	5.6	1.9	9.3	61.3	22.6	9.7		6.5	42.5	37.5	5.0		15.0
	Human Resource Management	34.5	46.7	4.2	7.3	7.3	37.5	47.0	6.0	3.5	6.0	38.5	46.2	6.4	3.2	5.8
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	27.7	58.5	3.6	3.1	7.1	27.4	62.6	3.4	1.7	5.0	22.7	63.5	1.4	3.3	9.0
	Pedagogiek											28.6	28.6	3.1	2.3	37.4
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	38.7	47.6	6.0	3.2	4.4	35.3	55.6	2.9	2.0	4.2	32.4	57.6	2.6	2.9	4.5
	Sport en Beweging (Sportmanagement)	68.5	23.3	6.8	0.7	0.7	60.2	23.4	8.6	3.9	3.9	68.4	25.4	3.5	0.9	1.8
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>40.9</b>	<b>45.2</b>	<b>5.1</b>	<b>3.5</b>	<b>5.4</b>	<b>38.9</b>	<b>48.9</b>	<b>4.9</b>	<b>2.5</b>	<b>4.9</b>	<b>34.6</b>	<b>46.1</b>	<b>3.2</b>	<b>2.6</b>	<b>13.6</b>	
<b>Gezond- heidszorg</b>	Huidtherapie	40.3	50.6	1.3	5.2	2.6	37.0	51.3	5.9	4.2	1.7	42.6	50.8	3.3	2.5	0.8
	Management in de Zorg	39.4	54.5	3.0		3.0	25.9	63.0	3.7		7.4					
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	55.2	25.9	5.7	6.9	6.3	45.0	33.5	6.7	4.8	10.0	49.2	30.2	6.1	4.1	10.5
	Voeding en Diëtetiek	49.4	20.9	14.1	2.8	12.8	52.2	22.6	12.1	3.4	9.8	49.3	24.9	8.5	2.2	15.2
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>49.3</b>	<b>28.0</b>	<b>9.4</b>	<b>4.1</b>	<b>9.1</b>	<b>46.0</b>	<b>33.0</b>	<b>8.9</b>	<b>3.8</b>	<b>8.3</b>	<b>48.2</b>	<b>30.6</b>	<b>6.8</b>	<b>2.9</b>	<b>11.4</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	34.5	44.9	8.2	3.0	9.4	45.3	34.4	3.9	2.7	13.7	33.6	41.8	4.5	2.1	18.2
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	62.6	29.1	7.3	0.5	0.5	59.9	32.1	5.2	1.4	1.4	56.1	32.8	6.7	2.8	1.7
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>46.7</b>	<b>38.1</b>	<b>7.8</b>	<b>1.9</b>	<b>5.5</b>	<b>51.9</b>	<b>33.3</b>	<b>4.5</b>	<b>2.1</b>	<b>8.1</b>	<b>42.2</b>	<b>38.3</b>	<b>5.3</b>	<b>2.3</b>	<b>11.9</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	8.3	91.7					93.3		6.7			94.1			5.9
	Bedrijfswiskunde	60.0	11.1	17.8	4.4	6.7	66.0	5.7	17.0	1.9	9.4	50.0	9.1	31.8	2.3	6.8
	Bewegingstechnologie	72.0	9.7	16.1		2.2	75.8	11.1	12.1		1.0	74.0	3.9	14.2		7.9
	Bouwkunde	55.1	29.9	4.8	7.5	2.7	42.7	45.8	2.3	6.1	3.1	42.0	42.9	2.7	8.9	3.6
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	38.1	7.1	2.4	50.0	2.4	27.9		9.8	59.0	3.3	29.7	3.1	14.1	48.4	4.7
	Civiele Techniek	47.9	14.1	28.2	4.2	5.6	53.2	16.9	27.3	1.3	1.3	56.3	13.8	20.0	6.3	3.8
	Climate & Management	79.1	9.3	7.0	4.7		85.7	3.6	3.6		7.1	69.0	13.8	6.9	3.4	6.9
	Communication and Multimedia Design	46.6	36.0	7.5	4.3	5.6	48.4	40.8	5.1	2.5	3.2	51.6	32.1	5.3	5.8	5.3
	Elektrotechniek	43.4	26.4	22.6	5.7	1.9	41.8	34.1	15.4	5.5	3.3	39.6	27.5	18.7	8.8	5.5
	Human Technology	66.7	20.8	12.5			43.8	31.3	15.6	3.1	6.3	63.0	17.4	6.5		13.0
	Industrieel Product Ontwerpen	42.5	15.5	13.2	24.7	4.0	40.6	14.4	15.6	25.0	4.4	38.7	14.4	13.4	28.4	5.2
	Informatica	52.3	28.1	10.2	6.3	3.1	53.4	29.7	8.1	4.1	4.7	50.0	28.7	7.4	4.0	9.9
	Information Security Management	25.0	63.9	5.6	2.8	2.8	44.7	42.6	4.3		8.5	47.1	31.4	11.8	5.9	3.9
	Mechatronica	69.4	13.9	11.1	2.8	2.8	60.0	22.0	16.0	2.0		64.6	22.8	7.6	2.5	2.5
	Technische Bedrijfskunde	59.4	14.6	19.8	4.2	2.1	73.2	14.4	8.2	3.1	1.0	60.4	14.6	13.5	5.2	6.3
	Technische Informatica	37.9	36.8	17.9	4.2	3.2	33.0	33.0	21.6	9.1	3.4	38.5	33.0	18.7	7.7	2.2
	Technische Natuurkunde	78.3	4.7	14.2	1.9	0.9	81.3	8.3	8.3	1.0	1.0	83.5	5.3	8.3	0.8	2.3
	Werktuigbouwkunde	48.3	18.5	27.5	5.1	0.6	48.7	20.5	24.9	2.6	3.3	49.8	18.6	24.1	3.4	4.1
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>52.7</b>	<b>22.1</b>	<b>14.5</b>	<b>7.9</b>	<b>2.9</b>	<b>51.8</b>	<b>24.2</b>	<b>13.4</b>	<b>7.2</b>	<b>3.3</b>	<b>52.1</b>	<b>21.1</b>	<b>13.2</b>	<b>8.2</b>	<b>5.4</b>
<b>Totaal</b>		<b>47.2</b>	<b>29.2</b>	<b>7.2</b>	<b>11.4</b>	<b>5.0</b>	<b>47.1</b>	<b>29.7</b>	<b>6.9</b>	<b>10.9</b>	<b>5.5</b>	<b>46.4</b>	<b>29.4</b>	<b>6.7</b>	<b>9.9</b>	<b>7.7</b>

## 7.3 Propedeuserendement

### 7.3.1 Propedeuserendement in 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2009 - 2010 t/m 2011 - 2012

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen geslaagden in 2 jaar			Percentage geslaagden in 2 jaar		
		2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	0	0	5	0.0	0.0	25.0
	Ad Facility Management	13	3	12	54.2	30.0	80.0
	Accountancy	68	67	63	41.5	43.5	37.1
	Bedrijfseconomie	113	96	140	50.0	44.2	43.1
	Bedrijfskunde MER	109	95	92	40.5	42.8	34.6
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	87	73	67	53.4	52.5	40.9
	Business IT & Management	63	30	52	70.0	50.8	54.2
	Commerciële Economie	127	113	118	50.8	49.6	44.9
	Communicatie	146	115	150	62.9	57.2	59.3
	European Studies	219	224	246	58.2	58.3	63.4
	Facility Management	169	135	179	70.7	70.3	72.2
	HBO - Rechten	231	214	208	47.5	44.7	38.2
	Informatiedienstverlening en -management	20	21	19	66.7	63.6	65.5
	Integrale Veiligheidskunde	74	66	106	63.8	48.9	50.2
	International Business and Management Studies	168	158	178	49.7	44.5	41.9
	Small Business en Retail Management	80	71	76	47.6	43.6	38.6
<b>Totaal Economie</b>	<b>1687</b>	<b>1481</b>	<b>1711</b>	<b>53.2</b>	<b>49.8</b>	<b>47.3</b>	
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	26	32	25	53.1	49.2	49.0
	Human Resource Management	95	84	72	59.4	58.3	45.0
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	120	88	94	56.1	47.8	45.0
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	116	145	145	60.7	60.9	62.0
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	63	57	84	60.0	58.8	57.5
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>420</b>	<b>406</b>	<b>420</b>	<b>58.4</b>	<b>55.8</b>	<b>52.5</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	55	53	46	79.7	73.6	59.7
	Management in de Zorg	20	17	20	57.1	51.5	60.6
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	61	87	106	54.0	58.4	62.7
	Voeding en Diëtetiek	156	165	180	61.2	60.7	56.3
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>292</b>	<b>322</b>	<b>352</b>	<b>61.9</b>	<b>61.2</b>	<b>58.8</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	98	149	125	49.0	52.1	47.0
	Opleiding tot leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	52	57	97	37.7	43.2	47.1
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>150</b>	<b>206</b>	<b>222</b>	<b>44.4</b>	<b>49.3</b>	<b>47.0</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	16	9	9	88.9	100.0	75.0
	Bedrijfswiskunde	15	19	25	53.6	51.4	55.6
	Bewegingstechnologie	49	75	59	70.0	68.2	63.4
	Bouwkunde	92	100	71	52.6	54.6	48.6
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	33	28	33	68.8	71.8	78.6
	Civiele Techniek	29	53	45	50.9	71.6	66.2
	Climate & Management	9	10	26	64.3	62.5	60.5
	Commercieel Ingenieur	13			43.3		
	Communication and Multimedia Design	124	140	95	61.4	65.4	60.5
	Elektrotechniek	24	33	32	49.0	56.9	64.0
	Human Technology	18	17	11	69.2	48.6	47.8
	Industrieel Product Ontwerpen	47	60	106	48.5	53.6	60.9
	Informatica	54	55	56	38.6	45.8	44.4
	Information Security Management	25	24	28	86.2	82.8	77.8
	Mechatronica			21			58.3
	Technische Bedrijfskunde	42	58	44	61.8	59.2	46.3
	Technische Informatica	55	49	32	55.0	59.0	37.6
	Technische Natuurkunde	42	44	48	50.6	51.2	49.0
	Werktuigbouwkunde	115	145	106	66.9	75.5	60.9
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>802</b>	<b>919</b>	<b>847</b>	<b>57.0</b>	<b>61.5</b>	<b>56.4</b>
<b>Totaal</b>		<b>3351</b>	<b>3334</b>	<b>3552</b>	<b>54.9</b>	<b>54.3</b>	<b>50.8</b>

## 7.4 Afgestudeerden

### 7.4.1 Aantal afgestudeerden en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2010 - 2011 t/m 2012 - 2013

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen afgestudeerden			Gemiddelde studieduur			
		2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie			7			3.14	
	Ad Facility Management	22	8	12	3.09	4.00	2.92	
	Accountancy	34	50	39	5.06	5.52	5.38	
	Bedrijfseconomie	99	86	93	4.99	4.86	4.94	
	Bedrijfskunde MER	92	87	110	4.65	5.00	4.97	
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	76	67	50	4.71	5.06	4.42	
	Business IT & Management	81	90	63	5.20	5.02	4.95	
	Commerciële Economie	84	116	124	4.89	4.82	5.00	
	Communicatie	76	130	99	4.55	4.42	4.32	
	European Studies	200	175	155	4.74	4.38	4.54	
	Facility Management	156	177	162	4.56	4.38	4.63	
	HBO - Rechten	103	128	120	4.63	4.84	4.66	
	Informatiedienstverlening en -management	15	18	22	4.73	4.56	5.41	
	Integrale Veiligheidskunde	72	63	69	4.42	4.52	4.61	
	International Business and Management Studies	107	112	128	4.42	4.40	4.66	
	Small Business en Retail Management	31	34	61	4.94	5.68	5.39	
	<b>Totaal Economie</b>	<b>1248</b>	<b>1341</b>	<b>1314</b>	<b>4.69</b>	<b>4.70</b>	<b>4.74</b>	
	<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	13	31	22	4.38	5.26	5.36
		Human Resource Management	100	113	93	4.12	4.33	4.42
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		90	118	106	4.37	4.81	4.94	
Sociaal Pedagogische Hulpverlening		156	111	120	4.16	4.34	4.55	
Sport en Bewegen (Sportmanagement)		61	63	48	5.30	4.92	4.63	
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>420</b>	<b>436</b>	<b>389</b>	<b>4.37</b>	<b>4.61</b>	<b>4.68</b>		
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie		21	44		4.24	4.27	
	Management in de Zorg	3	2	12	4.67	5.50	4.58	
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	98	78	50	3.89	4.19	4.34	
	Voeding en Diëtetiek	130	129	144	4.39	4.43	4.35	
<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>231</b>	<b>230</b>	<b>250</b>	<b>4.18</b>	<b>4.34</b>	<b>4.35</b>		
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	121	123	103	4.17	3.76	4.15	
	Opleiding tot leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	146	127	120	4.76	4.29	4.36	
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>267</b>	<b>250</b>	<b>223</b>	<b>4.49</b>	<b>4.03</b>	<b>4.26</b>	
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	16	10	9	2.06	2.10	2.11	
	Bedrijfskunde	7	13	11	5.71	4.62	4.45	
	Bewegingstechnologie	36	28	31	4.17	4.89	4.13	
	Bouwkunde	91	71	86	4.38	4.30	4.72	
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	26	28	31	3.62	3.64	4.13	
	Civiele Techniek	45	53	24	4.36	4.64	4.71	
	Climate & Management		3	9		4.00	4.44	
	Commercieel Ingenieur	9	15	16	4.78	5.27	5.75	
	Communication and Multimedia Design	98	96	95	5.11	5.39	5.57	
	Elektrotechniek	33	26	25	4.76	4.31	5.24	
	Human Technology	17	10	14	4.88	4.90	5.07	
	Industrieel Product Ontwerpen	62	65	49	5.06	5.31	4.88	
	Informatica	45	60	63	5.16	5.40	5.56	
	Information Security Management		6	15		4.33	4.27	
	Technische Bedrijfskunde	40	24	31	4.75	5.29	4.90	
	Technische Informatica	48	33	37	5.19	5.52	5.51	
	Technische Natuurkunde	25	18	34	4.52	4.56	4.38	
	Werktuigbouwkunde	77	99	120	4.49	4.54	4.06	
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>675</b>	<b>658</b>	<b>700</b>	<b>4.65</b>	<b>4.83</b>	<b>4.79</b>	
	<b>Totaal</b>		<b>2841</b>	<b>2915</b>	<b>2876</b>	<b>4.57</b>	<b>4.63</b>	<b>4.67</b>



## 7.5 Studiestakers

### 7.5.1 Aantal studiestakers en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2010 - 2011 t/m 2012 - 2013

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen studiestakers			Gemiddelde studieduur		
		2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
Economie	Ad Bedrijfseconomie		23	10		1.52	2.00
	Ad Facility Management	8	9	12	1.50	4.44	2.58
	Accountancy	81	91	85	2.22	1.88	2.22
	Bedrijfseconomie	109	165	137	2.55	2.45	1.55
	Bedrijfskunde MER	139	183	151	2.75	2.58	2.03
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	107	125	84	2.60	2.43	2.52
	Business IT & Management	60	90	71	3.32	3.71	3.42
	Commerciële Economie	138	187	142	2.44	2.86	2.05
	Communicatie	98	127	144	2.22	2.37	2.44
	European Studies	193	174	205	1.74	2.06	2.13
	Facility Management	100	102	82	2.78	2.84	2.50
	HBO - Rechten	333	353	314	1.99	1.92	1.79
	Informatiedienstverlening en -management	26	24	22	2.19	3.29	2.27
	Integrale Veiligheidskunde	86	127	91	1.72	1.94	1.80
	International Business and Management Studies	161	183	183	1.56	1.45	1.61
	Small Business en Retail Management	121	147	133	2.25	2.50	2.33
<b>Totaal Economie</b>		<b>1760</b>	<b>2110</b>	<b>1866</b>	<b>2.21</b>	<b>2.31</b>	<b>2.08</b>
Gedrag en Maatschappij	Culturele en Maatschappelijke Vorming	46	41	18	1.87	2.61	2.56
	Human Resource Management	94	136	138	2.12	2.25	1.96
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	135	145	110	1.73	1.85	2.35
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	110	114	118	1.83	1.99	1.72
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	50	56	64	1.68	1.80	1.84
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>435</b>	<b>492</b>	<b>448</b>	<b>1.85</b>	<b>2.05</b>	<b>2.00</b>
Gezondheidszorg	Huidtherapie	17	31	41	1.24	1.55	1.29
	Management in de Zorg	25	22	19	2.12	2.91	2.37
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	85	86	108	1.67	1.77	1.62
	Voeding en Diëtetiek	120	157	151	1.46	1.55	1.79
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>247</b>	<b>296</b>	<b>319</b>	<b>1.58</b>	<b>1.71</b>	<b>1.70</b>
Onderwijs	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	164	153	154	1.66	1.61	1.51
	Opleiding tot leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	85	73	61	2.02	1.58	1.39
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>249</b>	<b>226</b>	<b>215</b>	<b>1.79</b>	<b>1.60</b>	<b>1.48</b>
Techniek	Ad Projectleider Techniek	2	4	2	2.00	1.50	1.00
	Bedrijfskunde	21	23	21	1.90	1.96	1.76
	Bewegingstechnologie	30	42	37	1.73	1.43	1.59
	Bouwkunde	74	69	52	2.08	1.74	2.10
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	20	24	19	2.40	2.33	2.79
	Civiele Techniek	24	26	20	2.33	2.12	1.80
	Climate & Management	9	10	16	1.89	1.00	1.38
	Commercieel Ingenieur	4		2	2.75		10.00
	Communication and Multimedia Design	138	146	108	2.55	3.07	2.65
	Elektrotechniek	23	30	40	2.57	3.27	2.48
	Human Technology	22	13	20	1.18	1.77	2.00
	Industrieel Product Ontwerpen	57	75	83	1.77	2.00	1.72
	Informatica	70	97	86	2.41	2.70	2.01
	Information Security Management	3	7	12	1.67	2.43	2.58
	Mechatronica		9	28		1.22	1.50
	Technische Bedrijfskunde	34	50	54	2.29	1.76	1.72
	Technische Informatica	44	77	50	2.61	2.68	3.08
	Technische Natuurkunde	49	58	49	2.02	1.59	1.18
	Werktuigbouwkunde	62	60	97	2.03	1.95	1.54
<b>Totaal Techniek</b>	<b>686</b>	<b>820</b>	<b>796</b>	<b>2.20</b>	<b>2.27</b>	<b>2.02</b>	
<b>Totaal</b>		<b>3377</b>	<b>3944</b>	<b>3644</b>	<b>2.08</b>	<b>2.19</b>	<b>1.99</b>

## 7.6 Negatief Bindend studieadvies

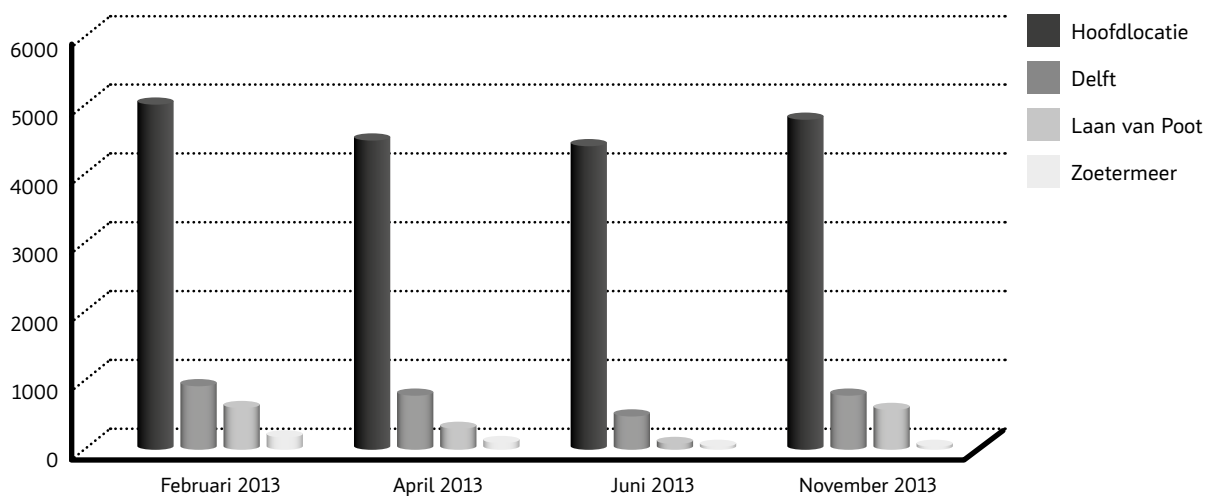
### 7.6.1 Negatief Bindend studieadvies van instroom 2010 - 2011 t/m 2012 - 2013, na 1 jaar, bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen NBSA na 1 jaar			Percentage NBSA na 1 jaar		
		2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie		14	6		70.0	60.0
	Ad Facility Management	4	3	5	40.0	20.0	38.5
	Accountancy	71	90	78	46.1	52.9	47.3
	Bedrijfseconomie	105	162	158	48.4	49.8	49.4
	Bedrijfskunde MER	109	156	135	49.1	58.6	53.4
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	44	62	39	31.2	37.6	29.8
	Business IT & Management	16	28	33	27.1	28.6	30.3
	Commerciële Economie	96	128	113	42.1	48.5	51.6
	Communicatie	56	66	57	28.0	26.0	27.1
	European Studies	136	108	97	35.4	27.8	28.0
	Facility Management	50	60	50	26.0	24.2	22.7
	HBO - Rechten	188	236	200	39.2	43.4	36.9
	Informatiedienstverlening en -management	5	6	8	15.2	20.7	20.5
	Integrale Veiligheidskunde	53	90	61	39.3	42.7	38.4
	International Business and Management Studies	169	239	196	47.6	56.2	50.9
	Small Business en Retail Management	78	107	96	47.9	54.0	61.1
	<b>Totaal Economie</b>	<b>1180</b>	<b>1555</b>	<b>1332</b>	<b>39.7</b>	<b>43.0</b>	<b>40.6</b>
	<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	25	19	5	38.5	36.5
Human Resource Management		46	67	85	31.9	41.9	43.1
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		76	98	61	40.4	46.9	35.9
Sociaal Pedagogische Hulpverlening		55	62	60	22.9	26.5	20.7
Sport en Bewegen (Sportmanagement)		38	44	43	39.2	30.1	33.6
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>240</b>	<b>290</b>	<b>254</b>	<b>32.7</b>	<b>36.2</b>	<b>31.2</b>	
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	14	27	37	19.4	35.1	31.1
	Management in de Zorg	11	4	7	33.3	12.1	25.9
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	53	50	58	35.8	29.2	28.4
	Voeding en Diëtetiek	87	121	104	31.8	37.8	35.1
<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>165</b>	<b>202</b>	<b>206</b>	<b>31.3</b>	<b>33.6</b>	<b>31.9</b>	
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	114	112	103	39.9	41.9	40.9
	Opleiding tot leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	47	55	59	35.6	26.7	27.8
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>161</b>	<b>167</b>	<b>162</b>	<b>38.5</b>	<b>35.3</b>	<b>34.9</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek		2	2		16.7	13.3
	Bedrijfskunde	17	16	19	45.9	35.6	35.8
	Bewegingstechnologie	26	34	36	23.6	36.6	36.4
	Bouwkunde	64	56	36	35.0	38.4	27.5
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	9	8	12	23.1	19.0	21.1
	Civiele Techniek	16	20	17	21.6	29.4	22.7
	Climate & Management	5	13	9	31.3	30.2	32.1
	Communication and Multimedia Design	50	47	47	23.1	29.7	30.3
	Elektrotechniek	18	15	37	31.0	28.8	40.7
	Human Technology	18	7	16	51.4	30.4	50.0
	Industrieel Product Ontwerpen	40	42	53	35.7	24.1	33.1
	Informatica	47	55	56	38.8	43.3	38.4
	Information Security Management	3	6	1	10.3	16.7	2.1
	Mechatronica		11	29		30.6	58.0
	Technische Bedrijfskunde	36	47	54	36.7	49.0	56.3
	Technische Informatica	27	41	33	32.5	43.2	37.5
	Technische Natuurkunde	36	45	43	41.9	45.9	45.3
	Werktuigbouwkunde	40	48	84	20.4	27.6	31.0
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>452</b>	<b>513</b>	<b>584</b>	<b>30.1</b>	<b>33.8</b>	<b>34.6</b>
<b>Totaal</b>		<b>2198</b>	<b>2727</b>	<b>2538</b>	<b>35.7</b>	<b>38.9</b>	<b>36.8</b>

## 7.7 Bezoekersaantallen Open Dag

Omschrijving Bezoekersaantallen Open Dag  
 Peildatum 31 december 2013  
 Bron Dienst Communicatie en Marketing

Open Dagen	feb '13	april '13	juni '13	nov '13
Aantal bezoekers alle vestigingen	5926	4902	4465	5497
<b>Bezoekersaantallen per vestiging</b>				
HHS hoofdlocatie	4756	4192	4105	4500
Delft	640	530	297	569
Laan van Poot	450	132	34	400
Zoetermeer	80	48	29	28



## 8. ONZE MEDEWERKERS

### 8.1 Algemene ontwikkelingen in fte's en aantallen

Omschrijving Medewerkers met een arbeidsovereenkomst -fte's en aantallen (medewerkerssubgroepen CAO-medewerker, Student-assistent en LAP-medewerker)  
 Peildatum 31 december 2013  
 Definities OP = Onderwijzend Personeel  
 OBP = Onderwijsbeheer Personeel  
 Bron Dienst HRM

#### 8.1.1 Totaal aantal fte's per categorie van 2008 t/m 2013 (OP/OBP, man/vrouw)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OP	804,09	827,38	882,58	929,32	978,92	1005,17
OBP	516,23	521,12	530,94	532,48	552,37	560,69
<b>Totaal</b>	<b>1320,32</b>	<b>1348,5</b>	<b>1413,52</b>	<b>1461,80</b>	<b>1531,29</b>	<b>1565,86</b>
Man	687,84	689,95	714,63	730,28	762,28	748,70
Vrouw	632,48	658,55	698,89	731,52	769,01	817,16
<b>Totaal</b>	<b>1320,32</b>	<b>1348,5</b>	<b>1413,52</b>	<b>1461,80</b>	<b>1531,29</b>	<b>1565,86</b>

#### 8.1.2 Totaal aantal medewerkers per categorie van 2008 t/m 2013 (OP/OBP, man/vrouw)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OP	1091	1120	1173	1224	1259	1279
OBP	631	622	642	645	673	668
<b>Totaal</b>	<b>1722</b>	<b>1742</b>	<b>1815</b>	<b>1869</b>	<b>1932</b>	<b>1947</b>
Man	869	863	886	901	928	899
Vrouw	853	879	929	968	1004	1048
<b>Totaal</b>	<b>1722</b>	<b>1742</b>	<b>1815</b>	<b>1869</b>	<b>1932</b>	<b>1947</b>

#### 8.1.3 Medewerkers in fte's werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2013 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten

Organisatie-eenheid	fte	Verhouding m/v in %	Verhouding op/obp in %
AFM	68,04	58/42	85/15
BB	16,51	27/73	0/100
BRV	140,51	48/52	90/10
C&M	44,68	32/68	0/100
CVB	4,60	43/57	0/100
ESCM	123,83	36/64	80/20
FB	91,49	53/47	0/100
FEZ	25,92	41/59	0/100
FM	53,82	46/54	78/22
GZH	84,92	22/78	85/15
HB	14,38	28/72	0/100
HRM	32,04	19/81	2/98
ICTM	116,45	60/40	87/13
IT	60,81	79/21	0/100
Lectoraten	25,28	36/64	70/30
MC	117,57	55/45	87/13
MHR	61,01	54/46	85/15
MPC	27,71	37/63	30/70
OSZ	72,79	28/72	0/100
PABO	41,42	44/56	83/17
SP	92,72	35/65	88/12
SPRT	57,29	53/47	84/16
TISD	89,32	75/25	82/18
TISH	102,77	58/42	84/16
<b>Totaal</b>	<b>1565,86</b>	<b>48/52</b>	<b>64/36</b>

### 8.1.4 Medewerkers in aantallen werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2013 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten

Organisatie-eenheid	Aantal	Verhouding m/v in %	Verhouding op/obp in %
AFM	86	55/45	85/15
BB	21	24/76	0/100
BRV	170	48/52	90/10
C&M	53	30/70	0/100
CVB	5	40/60	0/100
ESCM	152	32/68	78/22
FB	101	50/50	0/100
FEZ	28	39/61	0/100
FM	66	41/59	79/21
GZH	105	20/80	85/15
HB	18	33/67	0/100
HRM	37	19/81	3/97
ICTM	145	59/41	87/13
IT	63	78/22	0/100
Lectoraten	42	36/64	71/29
MC	148	55/45	89/11
MHR	78	55/45	87/13
MPC	35	37/63	31/69
OSZ	90	27/73	2/98
PABO	56	41/59	84/16
SP	123	36/64	89/11
SPRT	76	51/49	84/16
TISD	107	72/28	77/23
TISH	142	58/42	85/15
<b>Totaal</b>	<b>1947</b>	<b>46/54</b>	<b>66/34</b>

### 8.1.5 Verdeling naar functie schaalniveau in percentages gebaseerd op aantallen

Omschrijving Verdeling personeel naar functie schaalniveau  
Peildatum 31 december 2013  
Bron Dienst HRM

Schaal	Totaal
≥ 14	2,4
13	2,6
12	26,6
11	40,1
10	4,8
9	5,5
8	6,1
7	3,5
6	6,2
≤ 5	2,2
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

### 8.1.6 Verdeling naar functie schaalniveau van het onderwijzend personeel in percentages gebaseerd op aantallen

Omschrijving Verdeling OP personeel naar functie schaalniveau (een vergelijking van 2012 en 2013).  
Peildatum 31 december 2013  
Bron Dienst HRM

Schaal	2012	2013
13	2,2	2,9
12	36,9	37,1
11	55,9	54,9
10	2,7	2,6
9	1,6	1,8
8	0,7	0,7
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 8.1.7 Verhouding tussen vast en tijdelijk personeel

Omschrijving	Verhouding vast en tijdelijk personeel
Peildatum	31 december 2013
Definities	<b>Vast:</b> dienstverband voor onbepaalde tijd (D-2) en dienstverband voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd (D-3) <b>Tijdelijk:</b> dienstverband voor bepaalde tijd (D-4, D-5) en tijdelijke uitbreiding op een reeds bestaande betrekking (D-6)
Bron	Dienst HRM

### Percentage van het totaal aantal fte's in 2013 per soort dienstverband

Soort dienstverband	Vast	Tijdelijk	Totaal
	80,1	19,9	100

## 8.1.8 Percentage van de leeftijdsopbouw per categorie van 10 jaren in 2013 gebaseerd op fte's

Omschrijving	Leeftijdsopbouw per categorie van 10 jaren
Peildatum	31 december 2013
Bron	Dienst HRM

Leeftijdscategorie	≤ 29	30-39	40-49	50-59	≥ 60	Totaal
	7,08	25,45	27,63	27,85	11,99	100

## 8.2 Ziekteverzuim

Omschrijving	Ziekteverzuim
Peildatum	31 december 2013
Bron	Dienst HRM; de gegevens over ziekteverzuim zijn gebaseerd op de periode januari 2013 tot en met december 2013

### Gemiddeld percentage ziekteverzuim en gemiddelde ziekte duur 2008 t/m 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %	**	4,26	3,92	4,11	3,82	3,64

\*\* geen gegevens beschikbaar

### Gemiddeld percentage ziekteverzuim in 2013 per organisatie-eenheid

Organisatie-eenheid	Gemiddeld ziekteverzuim in %
AFM	2,05
BB	3,79
BRV	4,42
C&M	2,69
CVB	1,04
ESCM	2,33
FB	5,72
FEZ	3,30
FM	5,42
GZH	3,40
HB	3,04
HRM	3,34
ICTM	4,54
IT	4,38
Lectoraten	0,84
MC	3,23
MHR	4,26
MPC	2,95
OSZ	3,54
PABO	6,84
SP	3,87
SPRT	2,32
TISD	2,56
TISH	2,99

## 9. ONZE VOORZIENINGEN EN FACILITEITEN

### 9.1 Financiële ondersteuning bij studievertraging (Profleringsfonds) 2013

#### 9.1.1 Aanvragen bij het Profleringsfonds per academie

Academie	Totaal	Bijzondere omstandigheden (FOS)	Bestuur & medezeggenschap
Accounting & Financial Management	8	5	3
Basisonderwijs	6	6	0
Bestuur, Recht en Veiligheid	29	12	17
European Studies	19	12	7
Facility Management	3	0	3
Gezondheid	11	7	4
ICT & Media	16	2	14
Management & Human Resources	5	4	1
Marketing & Commerce	8	2	6
Sociale Professions	19	18	1
Sportstudies	3	1	2
Technology, Innovation & Society Delft	14	3	11
Technology, Innovation & Society Den Haag	22	10	12
<b>Totaal aanvragen in 2013</b>	<b>163</b>	<b>82</b>	<b>81</b>

#### 9.2.1 Aanvragen bij het Profleringsfonds per omstandigheid

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Bestuursbeurzen	81	77	93	70	73	72
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenorganisaties/-verenigingen</i>	46	40	45	41	40	54
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	28	29	33	29	33	18
<i>Lidmaatschap hogeschoolinroductiecommissie Delft (DIAS)</i>	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	5	7
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool<sup>2</sup></i>	6	6	3	0	0	0
<i>Lidmaatschap hogeschoolraad<sup>2</sup></i>	0	0	6	2	0	0
<i>Lidmaatschap opleidingscommissie<sup>2</sup></i>	0	1	0	2	1	2
<i>Lidmaatschap academierraad<sup>2</sup></i>	1	1	6	6	2	0
<i>Ondersteuning bij verhoogd collegegeld</i>	0	19	0	0	0	0
Bijzondere familieomstandigheden	25	14	9	14	13	10
Ziekte	17	17	15	17	12	14
Functiebeperking	20	13	12	12	4	7
Zwangerschap en bevalling	11	11	22	22	16	3
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	0	1	4	3	5	9
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	1	0	0	0	0	0
Niet-studeerbaarheid	4	1	0	0	3	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	2	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	2	3	0	0	2	0
Ziekte i.c.m. zwangerschap	0	2	0	0	0	0
Ziekte i.c.m. functiebeperking	0	0	0	0	0	1
Functiebeperking i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	1	0	0	0
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	1	0	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	0	1	1	1
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	0	1
Zwangerschap i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	1	0	0	0	0	0
Onbekend	1	0	0	0	0	0
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	0	0	1	0	0
Afgewezen aanvragen	3	12	8	1	5	2
Afgewezen aanvragen bij verhoogd collegegeld	0	19	0	0	0	0
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	16	4	0	0	0	0
Ingetrokken aanvragen	0	0	1	0	0	0
Aangehouden aanvragen	7	2	7	4	12	0
Beroepszaken	1	0	0	1	1	3
<b>Totaal aanvragen</b>	<b>163</b>	<b>161</b>	<b>156</b>	<b>155</b>	<b>156</b>	<b>129</b>

<sup>1</sup> Vanaf 2010 opgenomen onder commissies binnen De Haagse Hogeschool.

<sup>2</sup> Lidmaatschappen van hogeschoolraad, academierraad en (opleidings-)commissies vielen tot 2011 onder de regeling FOS. Deze activiteiten worden nu tot de bestuursbeurzenregeling gerekend.



## 10. ONZE FINANCIËN

### 10.1 Jaarrekening 2013

#### Algemeen

De jaarrekening is opgemaakt op 4 april 2014.

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

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar.

De jaarrekening 2013 is opgesteld conform de verslaggevingsvereisten die zijn vastgelegd in de Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs die verwijst naar de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (waaronder RJ 660) en het Burgerlijk Wetboek (BW 2, titel 9).

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

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

- voorzieningen
- bijzondere waardeverminderingen
- latente belastingvorderingen

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

#### Financiële instrumenten

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

#### Verbonden partijen

In het jaar 2013 hebben geen transacties plaatsgevonden met verbonden partijen met een niet-zakelijk karakter.

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

## Activa

### Immateriële vaste activa

---

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen dan wel de lagere realiseerbare waarde (hier de hoogste van de bedrijfswaarde en opbrengstwaarde). Het afschrijven van de immateriële vaste activa gebeurt stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van 20 jaar. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien de geschatte levensduur langer is dan 20 jaar, wordt vanaf het moment van verwerking aan het einde van elk boekjaar een impairment test uitgevoerd.

### Kosten van ontwikkeling

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

### Materiële vaste activa

---

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

### Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens: € 50.000.

#### Gebouwen

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

*Afschrijvingsmethodiek* Lineair in 30 jaar.

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

*Aanpassingen  
in de gebouwen*

De in de loop van het jaar geactiveerde aanpassingen in gebouwen worden afgeschreven vanaf 1 januari volgend op het jaar van activeren. De afschrijvingstermijn is 5 jaar. Deze periode is gebaseerd op de duur van een gemiddeld curriculum.

#### Terreinen

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

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

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

**Inventaris en apparatuur**

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

*Afschrijvingsmethodiek* De afschrijvingen worden naar tijdsgelang vanaf de maand van ingebruikname van het actief berekend over de aanschaffingswaarden onder aftrek van doelsubsidies. De afschrijvingstermijn varieert van 3 tot 10 jaar. Activeringsgrens: € 2.000, met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur.

**Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)**

*Waardering* Verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

*Afschrijvingsmethodiek* Over kunst wordt niet afgeschreven.

**Financiële vaste activa**

*Waardering* Bij de eerste verwerking van financiële activa worden deze opgenomen tegen reële waarde, vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na de eerste verwerking worden deze financiële activa en passiva gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Baten en lasten worden in de staat van baten en lasten verwerkt zodra de beleggingen aan een derde worden overgedragen of een bijzondere waardevermindering ondergaan, alsmede via het amortisatieproces.

**Geamortiseerde kostprijs**

De geamortiseerde kostprijs wordt bepaald door middel van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid. In de berekening wordt rekening gehouden met agio of disagio op het moment van verkrijging en transactiekosten en honoraria die een integraal onderdeel van de effectieve rentevoet zijn.

**Bijzondere waardevermindering van financiële activa**

De Haagse Hogeschool beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor alle categorieën financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de staat van baten en lasten verwerkt.

**Vlottende activa****Vorderingen**

*Waardering* Nominale waarde onder aftrek van een (eventuele) voorziening voor het risico van oninbaarheid.

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

- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren) die per balansdatum ouder zijn dan 365 dagen, zijn voor 100 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.
- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren) die per balansdatum ouder dan 90 dagen en jonger dan 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.

**Belastingen**

Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie wordt een latente belastingvordering opgenomen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening.

De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door De Haagse, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

De (niet) latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gesaldeerd indien is voldaan aan de algemene voorwaarden van saldering.

De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-afrekbare kosten.

## Passiva

### Eigen vermogen

#### Algemene Reserve

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

#### Bestemmingsreserves

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

De bestemmingsreserves zijn gemuteerd als gevolg van de volgende oorzaken:

- vrijval van bestemmingsreserve van projecten en activiteiten die in 2013 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 2013 benutten van beschikbare middelen in de bestemmingsreserve.

#### Bestemmingsfonds

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

#### Bestemmingsfonds decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

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

### Voorzieningen

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

#### Voorziening sociaal beleid

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

#### Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 4 procent.

#### Voorziening wachtgeld

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van de hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 4 procent.

#### Groot onderhoud

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten (op basis van de meerjarenonderhoudsbegroting) over een reeks jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde groot onderhoud wordt direct ten laste van deze voorziening gebracht.

## Langlopende schulden

Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden aangeduid als langlopend.

Het aflossingsbedrag voor het komende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen.

## Kortlopende schulden

### Financiële verplichtingen

Bij de eerste opname van financiële verplichtingen worden deze opgenomen tegen de reële waarde, verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, is opgenomen).

### Overige financiële verplichtingen

De overige financiële verplichtingen worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Positieve of negatieve resultaten worden in de staat van baten en lasten opgenomen, zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

### Vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op de transactiedatum. Monetair balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum. Niet-monetair balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op historische kosten, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de transactiedatum. De niet-monetair balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers geldend op het moment van waardering van de post.

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

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

### Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsidies

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

### Personele lasten

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

De Haagse Hogeschool heeft een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder'-benadering. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of en zo ja welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor De Haagse en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

De waardering van de verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde. Discontering vindt plaats op basis van rentetarieven van hoogwaardige ondernemingsobligaties. Toevoegingen aan en vrijval van de voorziening komen ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten.

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen:

- wanneer De Haagse beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering;
- wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan De Haagse;
- wanneer de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Ultimo 2013 waren er voor De Haagse geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2013 bedraagt 105%.

### **Renteopbrengsten**

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

### **Rentelasten**

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

### **Vennootschapsbelasting**

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat van de onder de vennootschapsbelastingplicht vallende activiteiten, met inachtneming van fiscale faciliteiten.

### **Onderhanden projecten**

Een onderhanden project in opdracht van derden (hierna: onderhanden project) is een project dat is overeengekomen met een derde, waarbij de uitvoering zich gewoonlijk uitstrekt over meer dan een verslagperiode. De projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van het onderhanden project worden als opbrengsten en kosten in de staat van baten en lasten naar rato van de verrichte prestatie per balansdatum verwerkt, indien het resultaat van een onderhanden project op betrouwbare wijze kan worden ingeschat (percentage of completion-methode). Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten, de totale projectopbrengsten zullen overschrijden, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de staat van baten en lasten verwerkt.

De projectkosten bestaan uit:

- de directe projectkosten;
- de opslag voor kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project;
- de opbrengst uit levering diensten uit het bedrijf van de rechtspersoon onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

## Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

### A.1.1 Balans per 31 december 2013

(Bedragen x € 1.000)

	2013		2012	
<b>Vaste activa</b>				
1.1 Immateriële vaste activa	2.009		3.044	
1.2 Materiële vaste activa	103.730		106.800	
1.3 Financiële vaste activa	0		0	
		105.739		109.844
<b>Vlottende activa</b>				
1.5 Vorderingen	22.308		23.557	
1.7 Liquide middelen	69.558		50.373	
		91.866		73.930
		197.605		183.774
<b>Eigen vermogen</b>				
2.1 Eigen vermogen	119.353		111.961	
		119.353		111.961
2.3 Voorzieningen		12.599		11.271
2.4 Langlopende schulden		0		5.951
2.5 Kortlopende schulden		65.653		54.591
		<b>197.605</b>		<b>183.774</b>

### A.1.2 Staat van baten en lasten over 2013

(Bedragen x € 1.000)

	2013	Begroting 2013	2012
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	124.094	120.797	117.110
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.076	1.029	2.495
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	42.594	41.732	39.190
3.4 Baten werk in opdracht van derden	3.271	4.164	4.214
3.5 Overige baten	8.420	7.322	6.034
<b>Totaal baten</b>		179.455	175.044
			169.043
<b>Lasten</b>			
4.1 Personele lasten	131.762	138.504	128.115
4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.607	10.512	10.103
4.3 Huisvestingskosten	10.819	10.849	9.705
4.4 Overige lasten	18.409	16.311	18.313
<b>Totaal lasten</b>		171.597	176.176
			166.236
<b>Saldo baten en lasten</b>		7.858	-1.132
			2.807
5 Financiële baten en lasten		-491	40
			-69
<b>Resultaat</b>		7.367	-1.092
			2.738
6 Belastingen	-26	0	90
		-26	90
<b>Nettoresultaat</b>		<b>7.393</b>	<b>-1.092</b>
			<b>2.648</b>



### A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2013

(Bedragen x € 1.000)

	2013		2012	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<b>Resultaat</b>		7.393		2.648
<b>Aanpassingen voor:</b>				
Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.607		10.103	
Mutatie Financiële vaste activa	0		1.579	
Mutatie langlopende schulden	0		-2.226	
Winstbelasting	-26		90	
Mutaties voorzieningen	1.328		-57	
		11.909		9.489
<b>Veranderingen in vlottende middelen:</b>				
Vorraden	0		0	
Vorderingen	1.766		-1.804	
Effecten	0		0	
Kortlopende schulden	5.110		757	
		6.876		-1.047
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>				
Ontvangen interest	225		325	
Betaalde interest	-716		-395	
Winstbelasting	0		0	
Buitengewoon resultaat F.V.A.	0		0	
		-491		-70
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		25.687		11.020
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in materiële vaste activa	-6.556		-7.285	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	372		0	
Investerings in immateriële vaste activa	-318		-1.284	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0		0	
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0		0	
Mutaties leningen	0		0	
Desinvesteringen in financiële vaste activa	0		0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-6.502		-8.569
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen	0		0	
Aflossing langlopende schulden	0		-1.319	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		0		-1.319
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>19.185</b>		<b>1.132</b>

## Toelichting posten uit het kasstroomoverzicht:

In 2012 heeft De Haagse Hogeschool de langlopende schuld (- 2.226) en de vordering (1.579) op OCW laten vrijvallen.

In 2012 heeft een vrijval plaatsgevonden in de voorzieningen sociaal beleid en de jubileum voorziening.

In 2013 heeft op deze voorzieningen een dotatie plaatsgevonden.

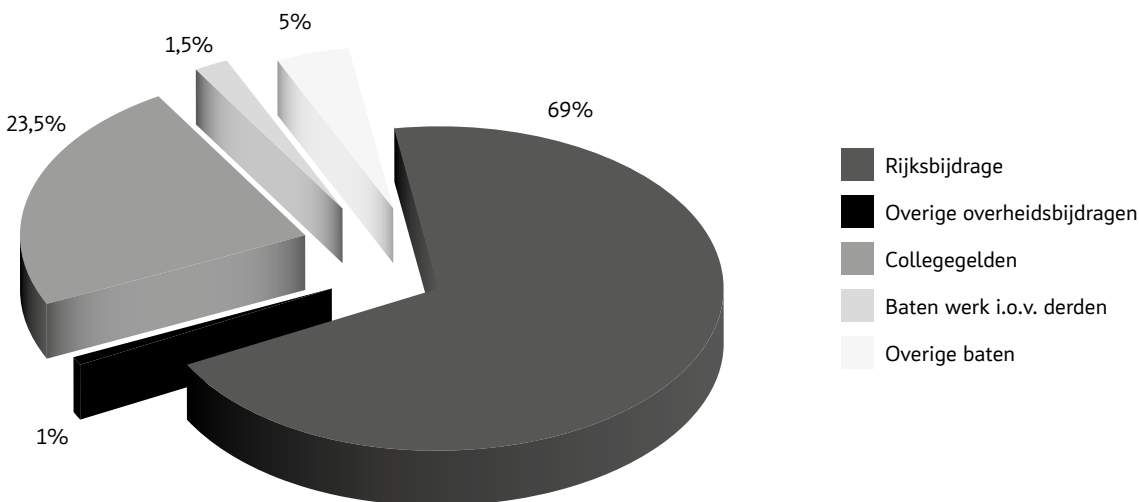
Onder de kortlopende schulden is de aflossing van de hypotheek lening van het gebouw in Delft (5,9 mln.) opgenomen. Het bedrag van de aflossing + de bijbehorende boeterente is in januari 2014 betaald.

De boeterente is opgenomen onder de post betaalde interest.

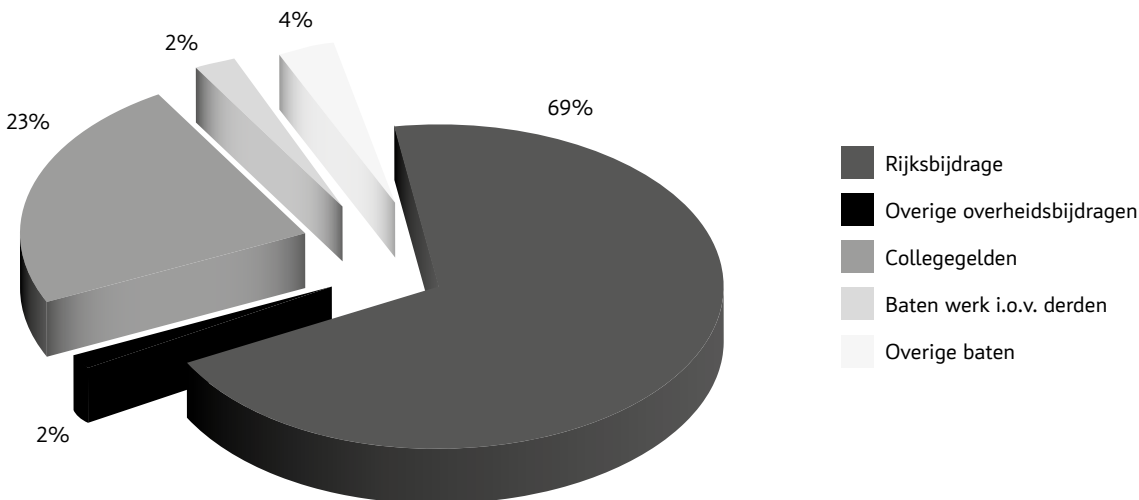
## Toelichting op de posten van de staat van baten en lasten

**Baten: de verdeling van de baten in 2013 ziet er als volgt uit:**

**Verdeling baten 2013**



**Verdeling baten 2012**



## Rijksbijdrage

De rijksbijdrage laat in 2013 het volgende verloop zien:

<b>Verloopoverzicht Rijksbijdrage (x € 1.000)</b>	
Begroting 2013	120.797
af: minoren	-134
<b>Mutaties n.a.v. de Voorjaarsnota</b>	
Bij:	
a: Reservering "openbestel"	494
b: Aanpassing referentieraming	253
c: Reservering "overheveling hbo-masters"	362
d: Externe validering examenkwaliteit (vreemde ogen dwingen)	140
e: Compensatie kosten langstudeerders regeling	489
Af:	
f: Loonbijstelling (0,12% ipv 0,50%)	-457
Mutaties n.a.v. de voorjaarsnota	1.281
<b>Mutaties n.a.v. Herfstakkoord</b>	
Bij:	
h: Extra budget obv stijging bekostigingsniveau (1,9%)	2.026
i: Tweede graden TG3H	53
j: Lerarenbeurs LBH3	118
Af:	
k: Regeling tweede graden	-47
	2.150
	<b>124.094</b>

Na het vaststellen van de begroting is er in totaal € 124,0 mln. aan Rijksbijdrage ontvangen. Dit is € 3,4 mln. boven begroting waarvan € 1,3 mln. naar aanleiding van de voorjaarsnota en € 2,1 mln. als onderdeel van het Herfstakkoord.

### College-, cursus-, les- en examengelden

Per 1 oktober 2013 zijn er ongeveer 1.500 studenten meer ingeschreven dan bij het opstellen van de begroting was verwacht. Het vastgestelde collegegeldtarief van € 1.835 (collegejaar 2013/2014) is € 7,00 hoger uitgekomen dan begroot. Bij het opstellen van de begroting was het tarief nog niet vastgesteld.

Een hoger aantal ingeschreven studenten tezamen met een hoger collegegeldtarief zorgen voor een hogere bate ten opzichte van de begroting van € 0,9 mln.

### Baten werk in opdracht van derden

Dit betreft de omzet van de academie voor Masters & Professional Courses die binnen de hogeschool het contractonderwijs verzorgt. Net als in 2012 is ook in 2013 het aantal maatwerktrajecten teruggelopen. Een aantal opleidingen die in september zouden starten moesten wegens te weinig deelnemers worden uitgesteld naar 2014

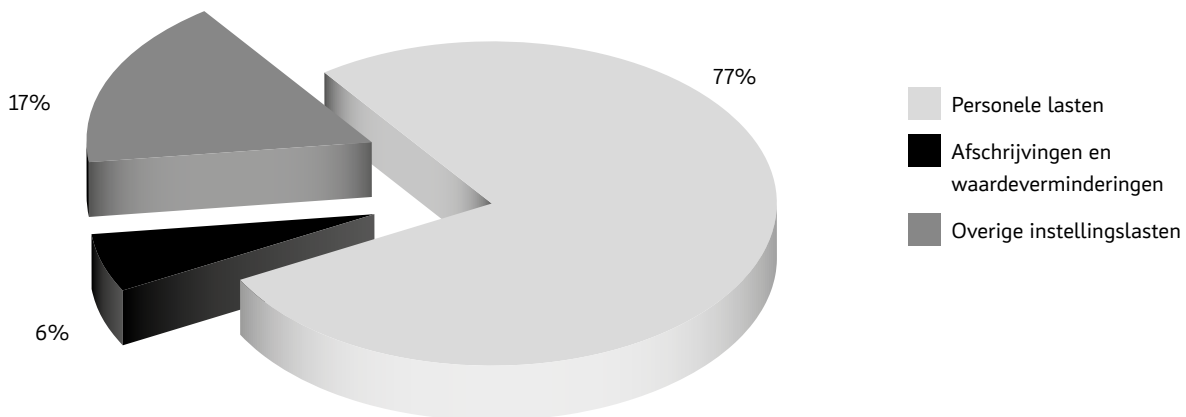
### Overige baten

De stijging ten opzichte van 2012 wordt met name veroorzaakt door de uitkering uit het Waarborgfonds van € 2,9 mln. Dit is € 0,4 mln. meer dan waar in de begroting rekening mee gehouden is.

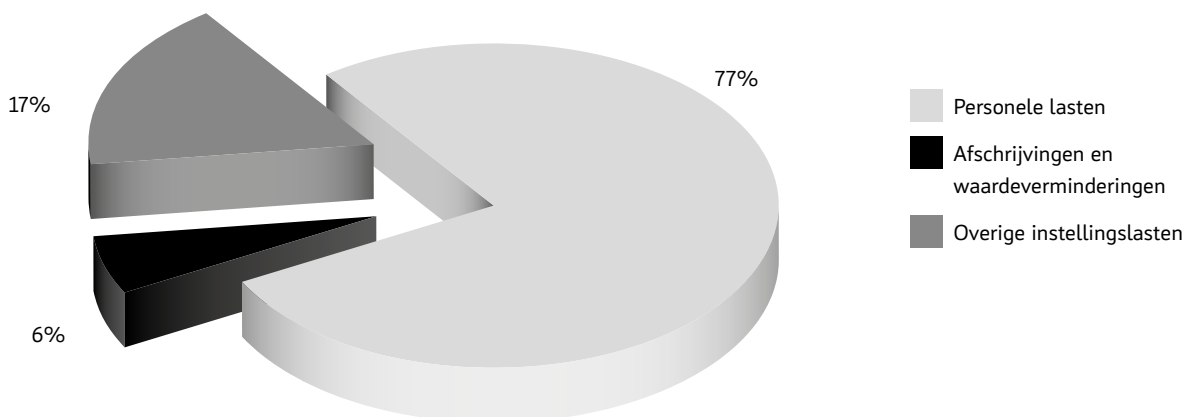
In 2012 is een bedrag van € 0,7 mln. ten gunste van het resultaat gebracht. Dit betrof de afboeking van de vordering en schuld op het ministerie. Deze staan vanaf 2012 verantwoord onder niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen.

## Lasten: de verdeling van de lasten in 2013 ziet er als volgt uit:

### Verdeling lasten 2013



### Verdeling lasten 2012



### Personele lasten

De stijging van het studentenaantal is de belangrijkste oorzaak voor de toename van de personele lasten ten opzichte van 2012. In de begroting was rekening gehouden met deze stijging. Ondanks alle inspanning is het echter niet altijd gelukt om voldoende personeel in loondienst aan te trekken. In 2013 is er eenmalig een bedrag van € 0,5 mln. ontvangen als gedeeltelijke teruggaaf basispremie Arbeidsongeschiktheidsfonds.

### Overige instellingslasten (incl. huisvestingslasten)

In 2012 zijn een drietal diensten ondergebracht in het kantoorgebouw Poseidon. In 2013 zijn ook de overige diensten naar dit pand verhuisd. Eind 2013 is de Academie voor ICT & Media in Zoetermeer verhuisd van Bredewater naar de Innovatiefabriek. De huisvestingslasten liggen in lijn met de begroting.

In 2014 is een suppletieaangifte BTW over de jaren 2011-2012 en 2013 gedaan als gevolg van gewijzigde wetgeving. Het bedrag van € 550.000 is verantwoord onder de overige lasten.

In de realisatie van de overige lasten is een post opgenomen van € 0,6 mln voor IT gerelateerde thema's. Deze waren begroot onder personeel niet in loondienst.

## A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

### Vaste activa

#### 1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschaf prijs	Cumulatieve afschrijving/waarde verminderingen	Boekwaarde 01-01-2013	Investeringen 2013	Des investeringen 2013	Afschrijving/waardevermindering 2013	Aanschaf 2013	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	Boekwaarde 31-12-2013
1.1.1 Ontwikkelingskosten	5.140	2.096	3.044	318	0	1.353	5.458	3.449	2.009
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>5.140</b>	<b>2.096</b>	<b>3.044</b>	<b>318</b>	<b>0</b>	<b>1.353</b>	<b>5.458</b>	<b>3.449</b>	<b>2.009</b>

#### 1.2 Materiële vaste activa

##### Gebouwen en terreinen

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

Verbouwingen zijn alleen dan geactiveerd wanneer sprake is van een duurzame waardevermeerdering van de gebouwen. Het recht van erfpacht over de grond van het Laakhavengebied is verstrekt door de gemeente Den Haag aan De Haagse Hogeschool. De canon is eeuwigdurend afgekocht voor € 12 mln. De grond is niet vrij verkoopbaar aan derden, maar bij teruggave wordt naar verwachting de aanschafwaarde terugontvangen.

	Aanschaf prijs	Cumulatieve afschrijving	Boekwaarde 01-01-2013	Investeringen 2013	Des investeringen 2013	Afschrijving 2013	Aanschaf prijs	Cumulatieve afschrijving	Boekwaarde 31-12-2013
1.2.1 Gebouwen en terreinen	163.907	71.550	92.357	2.021	0	5.605	165.928	77.155	88.773
1.2.2 Inventaris en apparatuur	27.669	14.110	13.559	3.627	372	3.277	30.924	17.387	13.537
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetaling	480	0	480	536	0	0	1.016	0	1.016
1.2.5 Niet aan het proces dienstbare m.v.a.	404	0	404	0	0	0	404	0	404
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>192.460</b>	<b>85.660</b>	<b>106.800</b>	<b>6.184</b>	<b>372</b>	<b>8.882</b>	<b>198.272</b>	<b>94.542</b>	<b>103.730</b>

\* In de kolom 'aanschafprijs' is de aanschafprijs vermeld van alle activa die eind 2013 een boekwaarde vertegenwoordigen.

#### 1.3 Financiële vaste activa

De hogeschool had in het verslagjaar geen financiële vaste activa.

## Vlottende activa

### 1.5 Vorderingen

		2013	2012		
<b>1.5.1</b>	<b>Debiteuren</b>		1.040		1.016
<b>1.5.2</b>	<b>OCW/LNV</b>		0		0
<b>1.5.3</b>	<b>Groepsmaatschappijen</b>		0		0
<b>1.5.4</b>	<b>Andere deelnemingen</b>		0		0
<b>1.5.5</b>	<b>Studenten/deelnemers/cursisten</b>		16.817		20.066
<b>1.5.6</b>	<b>Overige overheden</b>				
<b>1.5.7</b>	<b>Overige vorderingen:</b>	2.460		619	
	1.5.7.9 Nog te ontvangen btw	0		0	
			2.460		619
<b>1.5.8</b>	<b>Overlopende activa:</b>				
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	2.018		1.499	
	1.5.8.2 Voorschotten personeel	89		295	
	1.5.8.3 Interest	118		64	
	1.5.8.4 Nog te ontvangen subsidies	317		451	
	1.5.8.9 Overig	-3		-3	
			2.539		2.306
<b>1.5.9</b>	<b>Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>		-548		-450
<b>Totaal Vorderingen</b>			<b>22.308</b>		<b>23.557</b>

Als gevolg van de stijging van het aantal studenten is ook het invorderingsrisico gestegen. Hiervoor is de voorziening studentendebiteuren verhoogd.

#### 1.5.5. Studenten/deelnemers/cursisten

In 2013 heeft de hogeschool de incasso termijnen teruggebracht van 9 naar 6 termijnen. Hierdoor is er in 2013 6/12 deel van het collegegeld geïncasseerd tegen 4/12 deel in 2012.

#### 1.5.7. Overige vorderingen.

Onder de overige vordering is opgenomen € 1,3 mln. m.b.t het waarborgfonds. Dit bedrag zal na het opheffen van het fonds ter beschikking komen van de hogeschool.

De eenmalige teruggaaf basispremie Arbeidsongeschiktheidsfonds (€ 0,5 mln.) is in januari 2014 ontvangen.

De overige vordering bevat o.a. een belastinglatentie welke als volgt is opgebouwd. De latentie wordt verrekend met de winsten van de komende jaren.

2009	79
2010	319
2011	3
2012	-90
2013	26
<b>Totaal</b>	<b>337</b>

De stand van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2013	2012
Stand per 1 januari	-450	-275
Ontrekking/vrijval	0	0
Dotatie	-98	-175
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-548</b>	<b>-450</b>

### 1.7 Liquide middelen

		2013	2012
<b>1.7.1</b>	<b>Kasmiddelen</b>	2	10
<b>1.7.2</b>	<b>Tegoeden op bank- en girorekeningen</b>	32.560	11.067
<b>1.7.3</b>	<b>Deposito's en spaarrekeningen</b>	36.996	39.296
<b>Totaal liquide middelen</b>		<b>69.558</b>	<b>50.373</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de hogeschool.

## Passiva

### 2.1 Eigen vermogen

		Stand per 01-01-2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2013
<b>2.1.1</b>	<b>Algemene reserve</b>				
	Algemene reserve (publiek)	40.928	6.769	232	47.928
	Algemene reserve (privaat)	590	0	0	590
<b>2.1.2</b>	<b>Bestemmingsreserves (publiek)</b>				
	Onderwijs	7.679	988	-58	8.609
	Informatievoorziening/ICT	5.831	-1.353	0	4.478
	Organisatie	2.807	-440	56	2.423
	Huisvesting	44.113	435	0	44.548
	Kennisinnovatie hbo t.b. Lectoraten	4.966	1.288	-570	5.684
		65.396			65.742
<b>2.1.3</b>	<b>Bestemmingsreserves (privaat)</b>				
	Contractactiviteiten	355	-103	0	252
<b>2.1.4</b>	<b>Bestemmingsfonds (publiek)</b>				
	DAM	1.648	844	340	2.832
<b>2.1.7</b>	<b>Andere wettelijke reserve</b>	3.044	-1.035	0	2.009
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>111.961</b>	<b>7.393</b>	<b>0</b>	<b>119.353</b>

### Weerstandsratio en weerstandscapaciteitsratio

#### Weerstandsratio

De weerstandsratio is de verhouding tussen de algemene reserve + de bestemmingsreserve contractactiviteiten + de wettelijke reserve en de exploitatielasten (incl. rentelasten). De bestemmingsreserves en -fondsen tellen voor de berekening van de weerstands-ratio niet mee. Het beeld van de vermogenspositie wordt uit de weerstandsratio verkregen.

Uit het verslagjaar 2013 ligt de weerstandsratio op 29,5 procent (2012: 27,0 procent)

Ontwikkeling weerstandsratio	Realisatie	
	31/12/2013	31/12/2012
Algemene reserve publiek	47.928	40.928
Algemene reserve privaat	590	590
Bestemmingsreserve contractonderwijs	252	355
Wettelijke reserve	2.009	3.044
	50.779	44.917
Exploitatielasten (incl. rentelasten)	172.313	166.630
Weerstandsratio	29.5%	27.0%

#### Weerstandscapaciteitsratio

Vanaf het verslagjaar wordt niet alleen de weerstandsratio maar ook de weerstandscapaciteitsratio weergegeven. De weerstandscapaciteit (de financiële buffer die een onderwijsinstelling zou moeten hebben om risico's te kunnen opvangen) is de verhouding tussen de algemene reserve (incl. wettelijke reserve en private reserves) en de totale baten (incl. financiële baten en excl. buitengewone baten). De HHs sluit hierbij aan bij het begrip zoals deze gehanteerd wordt door de 'commissie Don' en die is vastgelegd in het rapport naar het Financieel beleid van onderwijsinstellingen. Deze weerstandscapaciteit moet minimaal 5% zijn.

Ontwikkeling weerstandscapaciteit

Ontwikkeling weerstandscapaciteit	Realisatie	
	31/12/2013	31/12/2012
Algemene reserve publiek	47.928	40.928
Algemene reserve privaat	590	590
Bestemmingsreserve contractonderwijs	252	355
Wettelijke reserve	2.009	3.044
	50.779	44.917
Exploitatielasten (incl. rentelasten)	179.680	169.368
Weerstandscapaciteit	28,3%	26,5%



## 2.3 Voorzieningen

	Stand per 01-01- 2013	Dotaties	Onttrek- king	Vrijval	Rente mutaties (bij contante waarde)	Stand per 31-12- 2013	Kortlo- pende deel <1 jaar	Langlo- pende deel >1 jaar
<b>2.3.1 Personeelsvoorzieningen</b>								
2.3.1.1 Sociaal Beleidsfonds	1.090	1.484	1.239	0	0	1.335	1.310	25
2.3.1.2 Jubileum voorziening	844	172	104	0	0	912	112	800
2.3.1.3 Wachtgeldvoorziening	1.310	923	1.051	0	0	1.182	1.015	167
<b>2.3.3 Overige voorzieningen</b>								
2.3.3.1 Voorziening groot onderhoud	8.027	2.591	1.448	0	0	9.170	0	9.170
<b>Totaal Voorzieningen</b>	<b>11.271</b>	<b>5.170</b>	<b>3.842</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.599</b>	<b>2.437</b>	<b>10.162</b>

## 2.4 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2013	Aflos- singen 2013	Stand per 31-12-2013	Looptijd < 1 jaar	Langlopend deel per 31-12-2013	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente %
<b>2.4.3 Kredietinstellingen</b>								
Lening nieuwbouw Delft	7.270	1.319	5.951	5.951	0	0	0	4,772
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>7.270</b>	<b>1.319</b>	<b>5.951</b>	<b>5.951</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

### 2.4.3 Kredietinstellingen

Eind december 2013 is besloten om de langlopende schuld voor de locatie Delft vervroegd af te lossen. De definitieve aflossing (betaling) heeft in januari 2014 plaatsgevonden. Het af te lossen deel van € 5,9 mln is opgenomen onder de kortlopende schulden (2.5.1 kredietinstellingen). De boeterente van € 398.000 is opgenomen onder de rentelasten.

## 2.5 Kortlopende schulden

	2013		2012	
<b>2.5.1 Kredietinstellingen</b>		5.951		1.319
<b>2.5.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek</b>		1.451		1.869
<b>2.5.3 Crediteuren</b>		4.873		3.621
<b>2.5.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>				
2.5.7.1 Loonheffing	5.816		5.651	
2.5.7.2 Omzetbelasting	607		33	
2.5.7.3 Premies en sociale lasten	476		477	
		6.899		6.161
<b>2.5.8 Schulden ter zake van pensioenen</b>		1.846		1.695
<b>2.5.9 Overige kortlopende schulden</b>		24		25
<b>2.5.10 Overlopende passiva:</b>				
2.5.10.1 Vooruitontvangen collegegelden	31.648		28.196	
2.5.10.5 Vakantiegeld en ziektekosten	4.360		4.119	
2.5.10.9 Vooruitontvangen Internationalisering	872		1.201	
2.5.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten	2.670		1.093	
2.5.10.13 Nog te betalen kosten	4.893		5.091	
2.5.10.99 Overige overlopende passiva	166		201	
		44.609		39.901
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>65.653</b>		<b>54.591</b>

### 2.5.1 Kredietinstellingen

Dit betreft het kortlopend deel van de langlopende lening in Delft.

### 2.5.3 Crediteuren

De facturen van de full-service broker (Corso) staan als openstaande post (€ 859.000) onder de crediteuren.

Verder hebben wij in 2013 een factuur ontvangen van Q-park (€ 112.000). Deze heeft betrekking op het 1e kwartaal van 2014.

#### 2.5.10.1 Vooruitontvangen collegegeld

Omdat het collegejaar niet gelijk is aan het boekjaar wordt 2/3 van het (te) ontvangen collegegeld 2012/2013 opgenomen als vooruitontvangen.

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

- Voor de huur van de parkeergarage Laakhaven is een overeenkomst afgesloten, waarvan de duur is gekoppeld aan het recht van erfpacht van de parkeergarage. De jaarlijkse huurlast bedraagt circa € 0,4 mln.
- Ingevolge de gesloten standaardovereenkomst van borgtocht artikel 7, heeft De Haagse Hogeschool zich verbonden om niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting Waarborgfonds HBO aan de hogeschool toebehorende registergoederen te vervreemden of met enig recht te bezwaren. Voorts dient de hogeschool, indien zij haar verplichtingen uit de geborgde overeenkomsten niet kan nakomen, een recht van hypotheek aan de Stichting Waarborgfonds HBO te verstrekken tot zekerheid van het regresrecht van de Stichting Waarborgfonds HBO. Totaal is er een bankgarantie tegenover de Stichting Waarborgfonds HBO afgegeven ten bedrage van € 552.464. Op 28 april 2011 is besloten de verplichte aansluiting bij het Waarborgfonds per 1 januari 2013 te beëindigen. De ontbinding van het Waarborgfonds kan pas plaatsvinden als alle hogescholen hun borgingscontracten op een andere wijze hebben kunnen beleggen. Eind 2013 is er nog één hogeschool die een borgingscontract heeft via het Waarborgfonds. De hogeschool heeft naar verwachting nog recht op een bedrag van € 150.000 uit het nog niet uitgekeerde (rest) vermogen van het fonds.
- De Haagse Hogeschool heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese aanbestedingen (langlopende) raamcontracten (beveiliging, schoonmaak etc.) afgesloten.
- De Haagse Hogeschool heeft een vordering op het ministerie van OCW uit 1986 welke opeisbaar is bij liquidatie van de hogeschool van € 1,5 mln. als gevolg van een liquiditeitscorrectie bij de overgang naar de normatieve bekostiging.
- De Haagse Hogeschool heeft een schuld aan het ministerie van OCW uit 1988 van € 2,2 mln. als gevolg van een eenmalige liquiditeitsbijdrage ter dekking van de overgang naar de gespreide inning van collegegelden. De schuld is opeisbaar bij liquidatie van de hogeschool.
- Per 1 juli 2012 is extra kantoorruimte gehuurd in kantoorgebouw Poseidon (verdieping 7 t/m 9). Hiervoor is een overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar. De huurvergoeding voor 2012 bedroeg € 193.490. Aan de verhuurder is een bankgarantie afgegeven van € 67.655. Per 1 juli 2013 is de overeenkomst uitgebreid (verdieping 3 t/m 6 + 10). Hiervoor is een aanvullende overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar. De huurvergoeding voor 2013 bedroeg € 395.010. De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Per 1 september 2013 is De HHS overgegaan naar andere bedrijfsruimte in Zoetermeer. Hiervoor is een huurovereenkomst gesloten van tien jaar. De huurvergoeding voor het eerste jaar bedraagt € 232.990. De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd. In 2014 zal van de verhuurder (Akron) een inrichtingsbijdrage worden ontvangen ter grootte van 12 maanden huur.
- In oktober 2013 is de, door de hogeschool aangestelde, full service broker (Corso) failliet gegaan. Vanaf dat moment zijn alle betalingen aan Corso stopgezet. Het is nog onduidelijk hoe de afwikkeling van het faillissement voor de hogeschool zal uitpakken.
- Door een beperkt aantal studenten van de opleiding bouwkunde is een claim ingediend tegen de hogeschool. De claim bestaat uit een compensatie voor opgelopen studievertraging. Een procedure wordt voorbereid.

## Toelichting op de posten van de staat van baten en lasten

### Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen

		2013	Begroting 2013	2012
<b>3.1.1</b>	<b>Rijksbijdrage OCenW</b>			
	Rijksbijdrage sector HBO	123.976	120.797	116.984
<b>3.1.2</b>	<b>Overige subsidies OCenW</b>			
	Geormerkte OCenW subsidies	118	0	126
	Niet geormerkte OCW subsidies	0	0	0
		118	0	126
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>		<b>124.094</b>	<b>120.797</b>	<b>117.110</b>

#### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		2013	Begroting 2013	2012
<b>3.2.1</b>	<b>Gemeentelijke bijdragen en subsidies</b>	40	237	133
<b>3.2.2</b>	<b>Overige overheidsbijdragen</b>	1.036	792	2.362
		<b>1.076</b>	<b>1.029</b>	<b>2.495</b>

#### 3.3 College-, cursus-, les en examengelden

		2013	Begroting 2013	2012
<b>3.3.3</b>	<b>Collegegelden sector HBO</b>			
	Collegegelden	45.769	44.873	42.044
	Restitutie collegegelden	-3.064	-2.917	-2.795
	Collegegelden oninbaar	-111	-224	-59
<b>Totaal college-, cursus-, les en examengelden</b>		<b>42.594</b>	<b>41.732</b>	<b>39.190</b>

Door het toenemen van het aantal studenten zijn ook de restituties en de bedragen oninbaar toegenomen. Het percentage van het totaal ontvangen collegegeld (6,9%) is nagenoeg gelijk gebleven aan 2012 (6,8%).

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

		2013	Begroting 2013	2012
3.4.1	Contractonderwijs	3.271	4.164	4.213
3.4.2	Contractonderzoek	0	0	1
<b>Totaal baten werk i.o.v. derden</b>		<b>3.271</b>	<b>4.164</b>	<b>4.214</b>

Het aantal maatwerktrajecten is zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van 2012 teruggelopen. Een aantal begrote opleidingen die in september 2013 zouden starten, moesten wegens te weinig deelnemers worden uitgesteld naar 2014.

### 3.5 Overige baten

		2013	Begroting 2013	2012
3.5.1	Verhuur onroerende zaken		430	340
3.5.2	Detachering personeel		389	352
3.5.4	Sponsoring		10	35
3.5.6	<b>Overige baten</b>			
	Cursus- en inschrijfgelden	959	950	986
	Overige overige opbrengsten	3.657	5.645	3.401
3.5.7	<b>Bijzondere baten</b>		4.616	6.595
			2.975	4.387
<b>Totaal overige baten</b>			<b>8.420</b>	<b>7.322</b>
				<b>6.034</b>

De bijzondere baat betreft de uitkering uit het Waarborgfonds. Hiervan is € 2,5 mln. begroot onder de overige opbrengsten.

## Lasten

### 4.1 Personele lasten

		2013	Begroting 2013	2012
<b>4.1.1</b>	<b>Lonen en salarissen</b>			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	89.148	116.461	87.702
	Sociale lasten	10.090		9.071
	Pensioenpremies	14.100		12.584
			113.338	109.357
				116.461
<b>4.1.2</b>	<b>Overige personele lasten</b>			
4.1.2.1	Mutatie personeelsvoorzieningen	675	1.310	804
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	13.241	13.396	12.257
4.1.2.3	Overig	5.324	7.505	6.460
			19.240	19.521
			-816	-763
<b>4.1.3</b>	<b>Uitkeringen</b>			
			22.211	
			-168	
<b>Totaal personele lasten</b>		<b>131.762</b>	<b>138.504</b>	<b>128.115</b>

#### 4.1.1 Lonen en salarissen

De realisatie 2013 is € 3,1 mln. lager dan begroot. Dit is voornamelijk te verklaren doordat bij een aantal academies de openstaande vacatures niet (tijdig) ingevuld konden worden.

#### 4.1.2 Overige personele lasten

Ten opzichte van 2012 is er minder uitgegeven aan scholingskosten. In de begroting is uitgegaan van een toename van de personele lasten als gevolg van een toename van personeel.

Het gemiddeld aantal personeelsleden is als volgt verdeeld.

	2013	%	2012	%
Academies	1.177,38 fte	75,2	1.114,83 fte	75,4
Lectoraten	25,28 fte	1,6	18,30 fte	1,2
Diensten	363,20 fte	23,2	345,33 fte	23,4
<b>Totaal</b>	<b>1.565,86 fte</b>		<b>1.478,46 fte</b>	

## Model H : Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

	Duur arbeidsovereenkomst/ werkzaamheden		Ingangs datum dienst verband	Taak omvang	Periodiek betaalde beloningen (incl. onkosten vergoedingen)	Ontvangen pensioen bijdragen/ beloningen betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beeindiging v/h dienstverband
	Vanaf	Tot					
<b>College van Bestuur</b>							
mr. R.K. Brons	1-3-2010	1-3-2014	1-3-2010	1	154.776	34.670	0
mw. dr. M.S. Menéndez	1-4-2008	1-4-2016	1-4-2008	1	149.280	33.705	0
mr.J.W. Lintsen	1-9-2013	1-9-2017	1-9-2013	1	46.633	11.800	0
<b>Totaal</b>					<b>350.689</b>	<b>80.175</b>	<b>0</b>
<b>Raad van Toezicht</b>	<b>benoemd per</b>	<b>(Her) benoembaar</b>	<b>einddatum</b>				
mr. J.W. Weck	1-10-2008	oktober 2012	1-10-2016		10.454		
drs. W.A. Touw	1-4-2007	juni 2011	1-6-2015		6.388		
mw. drs. M.W. Gout-van Sinderen	1-10-2008	oktober 2012	1-10-2016		6.388		
ir. J. Vermeer	1-6-2010	juni 2014			5.227		
drs. F.E. Deug	1-4-2012	april 2016			5.227		
ir. W.J. Tempel	1-2-2013	februari 2017			5.227		
prof. ir. L. de Quelerij	1-2-2013	februari 2017			5.227		
<b>Totaal</b>					<b>44.138</b>		

De periodiek betaalde beloningen zijn inclusief onbelaste onkostenvergoeding. In het WNT model zijn deze bedragen apart weergegeven als beloning en belastbare (vaste en variabele) onkostenvergoedingen.

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

4.1 Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen									
Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking									
Functie of functies	Voorzittersclausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband
Voorzitter College van Bestuur	J	R.K. Brons	1-3-2010	1-3-2014	1	151.776	3.000	27.418	
Lid College van Bestuur	N	M.S. Menéndez	1-4-2008	1-4-2016	1	146.880	2.400	26.465	
Lid College van Bestuur	N	J.W. Lintsen	1-9-2013	1-9-2017	1	45.833	800	8.953	
Functie of functies	Voorzittersclausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum benoeming	Einddatum benoeming	Omvang benoeming in FTE	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van de benoeming
Voorzitter Raad van Toezicht	J	J.W. Weck	1-10-2008	1-10-2016		10.454			
Commissielid / Lid	N	M.W. Gout - van Sinderen	1-10-2008	1-10-2016		6.388			
Commissielid / Lid	N	J. Vermeer	1-6-2010			5.227			
Commissielid / Lid	N	F.E. Deug	1-4-2012			5.227			
Commissielid / Lid	N	L. de Quelerij	1-2-2013			5.227			
Commissielid / Lid	N	W.J. Tempel	1-2-2013			5.227			
Commissielid / Lid	N	W.A. Touw	1-4-2007	1-6-2015		6.388			
4.2 Vermelding gegevens van eenieder van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat									
Functie of functies	Voorzittersclausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband

Het College van Bestuur bestond van januari t/m augustus 2013 uit een voorzitter en 1 lid.

In september 2013 is de heer J.W. Lintsen aangetreden als lid van het college.

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur vallen binnen de WNT norm (max. € 198.279)  
Er zijn geen functionarissen van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat.

Per 1 februari zijn de heer L. de Quelerij en de heer W.J. Tempel toegetreden als nieuwe leden.

De beloning van de leden van de Raad van Toezicht is inclusief BTW.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vallen eveneens binnen de WNT norm.

## 4.2 Afschrijvingen

		2013	Begroting 2013	2012
<b>4.2.1</b>	<b>Immateriële vaste activa</b>			
	Afschrijving immateriele activa	1.353	1.314	1014
<b>4.2.2</b>	<b>Materiële vaste activa</b>			
	Afschrijving gebouwen	5.605	5.442	5.510
	Afschrijving inventaris en apparatuur	3.649	3.756	3.579
<b>Totaal afschrijvingen en bijzondere waardevermindering</b>		<b>10.607</b>	<b>10.512</b>	<b>10.103</b>

## 4.3 Huisvestingskosten

		2013	Begroting 2013	2012
<b>4.3.1</b>	<b>Huur</b>	1.171	1.414	1.273
<b>4.3.2</b>	<b>Verzekeringen</b>	161	145	157
<b>4.3.3</b>	<b>Onderhoud en dotatie onderhoudsvoorziening</b>	4.042	3.667	3.241
<b>4.3.4</b>	<b>Energie en water</b>	1.830	1.503	1.619
<b>4.3.5</b>	<b>Schoonmaakkosten</b>	2.211	2.234	1.859
<b>4.3.6</b>	<b>Heffingen</b>	617	582	624
<b>4.3.7</b>	<b>Overige huisvestingskosten</b>	787	1.304	932
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>10.819</b>	<b>10.849</b>	<b>9.705</b>

In 2013 is van de verhuurder Poseidon een inrichtingsbijdrage ontvangen van € 400.000. Dit bedrag is in mindering gebracht op de huur.

De kosten van onderhoud zijn toegenomen vanwege het in gebruik nemen van de 3e t/m de 6e etage in het kantoorgebouw Poseidon en het in oude staat terugbrengen van het pand Bredewater in Zoetermeer na de verhuizing van de Academie voor ICT & Media naar de Innovatiefabriek.

## 4.4 Overige lasten

		2013	Begroting 2013	2012
<b>4.4.1</b>	<b>Administratie- en beheerslasten</b>		3.558	2.979
<b>4.4.2</b>	<b>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b>		6.502	5.174
<b>4.4.4</b>	<b>Overige:</b>			
	Kosten marketing en communicatie	1.289	1.292	1.225
	Studentenvoorzieningen	1.751	1.566	1.385
	Kosten repro / winkel	780	897	865
	Overig	4.529	4.403	4.759
			8.349	8.158
<b>Totaal overige instellingslasten</b>			<b>18.409</b>	<b>16.311</b>
				<b>18.313</b>

### 4.4.1 Administratie- en beheerslasten

In 2013 is een bedrag van € 550.000 opgenomen i.v.m. een suppletie BTW over de jaren 2011 t/m 2013.

In 2013 zijn de betaalde honoraria van de controlerende accountantsorganisatie als volgt onder te verdelen:

		2013 Ernst & Young	2012 Ernst & Young
101	Controle van de jaarrekening	89	81
102	Andere controle opdrachten	6	17
103	Fiscale adviesdiensten	0	0
104	Andere niet controle diensten	0	0
	<b>Totaal</b>	<b>95</b>	<b>98</b>



## 5. Financiële baten en lasten

		2013	Begroting 2013	2012
5.1.1	Rentebaten	225	400	325
5.5.1	Rentelasten	-716	-360	-394
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>		<b>-491</b>	<b>40</b>	<b>-69</b>

### 5.5.1 Rentelasten

De boeterente van € 398.000 is als kosten in 2013 verantwoord.

## 6. Belastingen

		2013	Begroting 2013	2012
6.1	Mutatie VPB latentie	-26	0	90
<b>Totaal belastingen</b>		<b>-26</b>	<b>0</b>	<b>90</b>

# In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

## Model G

<b>G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule NVT</b>								
<b>G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule</b>								
<b>G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar</b>								
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m verslag jaar	Totale kosten	Te verrekenen ultimo boek jaar		
	Kenmerk	Datum	EUR	EUR	EUR	EUR		
Grafimedia 2.0	2010-17-5M	2011	298.308	298.308	446.903	0		
Greenport Campus - Pieken in de Delta	PID101024	2010	101.500	61.980	179.103	39.520		
KIO	21H.002	2009	747.400	597.920	1.600.668	149.480		
The Hague Security Delta	PID102051	2011	313.390	242.320	267.552	71.070		
		<b>Totaal</b>	<b>1.460.598</b>	<b>1.200.528</b>	<b>2.494.226</b>	<b>260.070</b>		
<b>G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar</b>								
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Saldo	Ontvangen t/m verslag jaar	Lasten in verslag jaar	Totale kosten	Saldo nog te besteden ultimo verslag jaar
	Kenmerk	Datum	EUR	1-1-2013	EUR	EUR	31-12-2013	EUR
Educatieve minor 2013	592687-1	2013	150.000	0	150.000	0	0	150.000
De perfecte Sportrolstoel	PRO-4-29	2013	700.000	0	700.000	133.054	133.054	566.946
Gelijkspanning Breng(t) je verder	2012-20-50M	2013	299.343	0	299.343	135.202	135.202	164.141
Installaties 2020	PRO-4-32	2013	699.069	0	699.069	150.802	150.802	548.267
Beveiligd Water	2013-15-20P	2013	300.000	0	300.000	18.565	18.565	281.435
EOS	EOSLT10036	2010	1.177.633	520.887	456.432	298.343	819.230	358.403
		<b>Totaal</b>	<b>3.176.045</b>	<b>520.887</b>	<b>2.454.844</b>	<b>735.966</b>	<b>1.256.853</b>	<b>1.919.192</b>

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2013 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013 en de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### *Verantwoordelijkheid van het college van bestuur*

Het college van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* en de *Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)*, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*. Het college van bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het college van bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de *Nederlandse controlestandaarden*, het *Onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013* en de *Beleidsregels toepassing WNT*, exclusief het *Controleprotocol WNT*. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.

Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het college van bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### *Oordeel betreffende de jaarrekening*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* en de *Beleidsregels toepassing WNT*.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. *Referentiekader* van het *Onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013*.

## **Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 van het BW. Ten slotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 *Jaarverslag* van het *Onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013*.

Rotterdam, 26 mei 2014

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

## Gebeurtenissen na balansdatum

In maart 2014 is de medezeggenschap akkoord gegaan met de reorganisatie van de academies. De kosten die deze reorganisatie met zich meebrengt zullen in 2014 verantwoord worden.

De hogeschool heeft hiervoor in 2013 geen voorziening gevormd.

Op 14 maart heeft het College van Bestuur ingestemd met het definitief ontwerp Zuiderpark. Kort daarna is de overeenkomst met de Gemeente Den Haag ondertekend. Het aandeel van de hogeschool in de totale investering is geraamd op € 21 mln., exclusief de eventuele opbrengst Laan van Poot.

## Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van Baten en Lasten over 2013 bedraagt € 7,4 mln.

De wettelijke reserve houdt verband met de geactiveerde ontwikkelingskosten van SAP en managementinformatie.

De reserve muteert enerzijds door een onttrekking vanwege de afschrijving 2013 van de ontwikkelkosten SAP (€ 1.353.000) en anderzijds door toevoeging van de ontwikkelkosten van managementinformatie (€ 318.000).

De omvang van de wettelijke reserve is gelijk aan de boekwaarde van de immateriële vaste activa per jaareinde.

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

Het resultaat van de Academie voor Masters & Professional Courses (€ 103.000 negatief) is onttrokken aan de bestemmingsreserve contractactiviteiten die beschouwd kan worden als het eigen vermogen van deze academie.

Het overschot van de voor het verslagjaar gereserveerde LKD (leeftijd-kwaliteit-doelgroepenbeleid) middelen is toegevoegd aan het bestemmingsfonds DAM (decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen).

(Bedragen x € 1.000)

	Stand per 1/1/2013	Resultaat- bestemming	Vrijval / ov. Mutaties	Stand per 31/12/2013
Algemene reserve publiek	40.928	6.769	232	47.928
Algemene reserve privaat	590	0	0	590
Wettelijke reserve	3.044	-1.035	0	2.009
Bestemmingsreserve onderwijs	7.679	988	-58	8.609
Bestemmingsreserve ICT	5.831	-1.353	0	4.478
Bestemmingsreserve organisatie	2.807	-440	56	2.423
Bestemmingsreserve Huisvesting	44.113	435	0	44.548
Bestemmingsreserve contractactiviteiten	355	-103	0	252
Bestemmingsreserve Lectoraten	4.966	1.288	-570	5.684
Bestemmingsfonds DAM	1.648	844	340	2.832
	<b>111.961</b>	<b>7.393</b>	<b>-</b>	<b>119.353</b>

## Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Administratienummer: 41378.27UM  
Johanna Westerdijkplein 75  
Postbus 13336  
2501 EH Den Haag

telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: [www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl)

## 11. LIJST MET AFKORTINGEN

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	LOOK	Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek
ACKU	Activiteiten op gebied van cultuur, kunst en uitgaan	MBA	Master of Business Administration
Ad	Associate degree	Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
Arbo	Arbeidsomstandigheden	MBO	Maatschappelijk Betrokken Ondernemen
ART	Applied Research Today	MJA3	Meerjarenafspraak 3
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	Mkb	Midden- en Kleinbedrijf
BSA	Bindend studieadvies	NFP	Netherlands Fellowship Programmes
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	NSE	Nationale studentenenquête
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
CBE	College van Beroep voor de Examens	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
CoE	Centre of Expertise	OBP	Onderwijs beheerpersoneel
Cpion	Centrum voor Post-Initieel Onderwijs Nederland	OCW	[ministerie van] Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
CSA	Cyber Security Academy	OER	Onderwijs- en Examenregeling
CSI	Centrale Studenten Inschrijving	OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking & Ontwikkeling
CVA	Cerebrovasculair accident	OLP	Opleidingsleerplan
CvB	College van Bestuur	OP	Onderwijzend personeel
C&M	Communicatie & Marketing	OSIRIS	Onderwijs en Studenten Informatie, Registratie en Inschrijf Systeem
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs	OSZ	Onderwijs- & Studentenzaken
EAIE	European Association for International Education	OU	Open Universiteit
EER	Europese Economische Ruimte	P&C	Planning & Control
EU	Europese Unie	PDC	Professional Development Center
EVC	Erkenning van Verworven Competentie	PDV	Pedagogische Didactische Vorming
FB	Facilitair Bedrijf	PNIL	Personeel niet in loondienst
FEZ	Financieel Economische Zaken	R&O	Resultaat en Ontwikkeling
FLOT	Flexibel onderwijs en topsport	RAAK	Regionale aandacht voor Actie en Kenniscirculatie
Fte	Formatieplaats (full time equivalent)	RI&E	Risico-inventarisatie en evaluatie arbeidsomstandigheden
FOS	Financiële Ondersteuning bij Studievertraging	Roc	Regionaal opleidingscentrum
FPU	Flexibele Pensioen Uittreding	RvT	Raad van Toezicht
GAC	Geschillenadviescommissie	SEPA	Standard European Payment Area
GO	Georganiseerd overleg	SLB	Studieloopbaanbegeleiding
HALO	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding	SMO	Sociaal Medisch Overleg
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs	TOEC	TOetsExpertiseCentrum
Hbo	Hoger Beroepsonderwijs	TU	Technische Universiteit
HCE	Haags Center of Entrepreneurship	Vo	Voortgezet Onderwijs
Ho	Hoger Onderwijs	Vwo	Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
HOOP	Hoger Onderwijs- en onderzoekplan	VWS	[ministerie van] Volksgezondheid, Welzijn en Sport
HOP	Hogeschool Ontwikkelingsplan	WCTS	World Citizen Talent Scholarship Programme
HR	Hogeschoolraad	WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs
HRM	Human Resources Management	WNT	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
HSD	The Hague Security Delta	Wo	Wetenschappelijk Onderwijs
ICT	Informatie- & Communicatietechnologie	Wopt	Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens
ICTO	ICT in het onderwijs	WOW	WorkOutWijs
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg		
KnoHolEM	Knowledge-based Holistic Energy Management		
KPI	Kritische prestatie indicator		
LKD	Leeftijdsbewust Kwaliteit- en Doelgroepenbeleid		



# COLOFON

Jaarstukken 2013 is een uitgave van De Haagse Hogeschool

## **Coördinatie & Redactie**

Bestuursbureau i.s.m. Communicatie & Marketing

## **Grafisch Ontwerp & Fotografie**

Communicatie & Marketing  
De Haagse Hogeschool

## **Tekstbureau**

Het Nederlands Tekstbureau

## **Drukwerk**

Opmeer BV

## **Oplage**

150

De Haagse Hogeschool  
Johanna Westerdijkplein 75  
Postbus 13336  
2501 EH Den Haag  
[www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl)

Juni 2014



**[dehaagsehogeschool.nl](https://dehaagsehogeschool.nl)**

**[dehaagsehogeschool.nl](https://dehaagsehogeschool.nl)**

**DE HAAGSE HOGESCHOOL**

**JAARSTUKKEN 2013**

**JAAARSTUKKEN 2013**



**JAAARSTUKKEN**

**2013**