

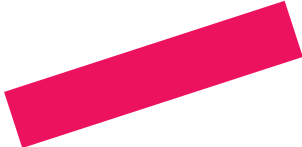
JAAARVERSLAG

2024

HOGESCHOOL
VAN ARNHEM
EN NIJMEGEN



**OPEN UP
NEW
HORIZONS.**



HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Naam en adres van de instelling

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/
HAN University of Applied Sciences
Ruitenberglaan 31
6826 CC Arnhem

Telefoonnummer

(026) 369 15 55

Naam/telefoon/e-mail contactpersoon

De heer drs. A.C.P. Beunis RA FRM
M 06 29 63 98 04
E arie.beunis@han.nl

Samenstelling Raad van Toezicht

Situatie per 31 december 2024

De heer dr. ir. P.J.M. van Laarhoven, voorzitter
Mevrouw mr. L.J. van Hooff-Nusselder, vicevoorzitter
De heer dr. L.J. de Graaf, lid
De heer drs. H.V.W. Mans MBA, lid
Mevrouw drs. M. Roos, lid
Mevrouw dr. G. Yilmaz, lid
De heer drs. L.A. van de Zande, lid

Samenstelling College van Bestuur

Situatie per 31 december 2024

De heer L.J.M. Verhofstad MSc, voorzitter
Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE, vicevoorzitter
Mevrouw A.M. Smelt-Medendorp MSc, lid

BRIN-nummer

25 KB

Bevoegd gezag-nummer

72243

Internetsite

www.han.nl

Rechtspersoon

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

KVK-nummer

09091785

INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON	2
BESTUURSVERSLAG 2024	4
1 Bestuurlijke terugblik 2024	4
2 Missie, visie en jaardoelen	6
3 Realiseren van onze missie, ambities en HAN-brede doelen 2024	8
4 Overige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van de HAN in 2024	17
5 Besturing: governance en naleving branchecode	23
6 Risicomanagement	31
7 Continuïteit 2025-2029 en financieel beleid	34
8 Kwaliteitsafspraken	40
9 Praktijkgericht onderzoek (Bestuursakkoord)	57
10 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	65
11 HAN in kaart	68
JAARREKENING 2024	75
B1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024	76
B2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024	77
B3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024	78
B4 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2024	79
B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	85
B6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	92
B7 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	93
B8 Enkelvoudige balans per 31 december 2024	99
B9 Enkelvoudige exploitatierekening 2024	100
B10 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2024	101
B11 Overzicht verbonden partijen	104
B12 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	105
OVERIGE GEGEVENS	107
C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	108
BIJLAGE 1: OVERZICHT VISITATIES EN INTERNE AUDITS	114
BIJLAGE 2: OVERZICHT LECTORATEN	115

1 BESTUURLIJKE TERUGBLIK 2024

In 2024 hebben zowel in Nederland als in de wereld veel gebeurtenissen plaatsgevonden die invloed hebben op de HAN en haar gemeenschap van studenten en medewerkers. De geopolitieke spanningen en polarisatie nemen toe en er is sprake van een wooncrisis. We maken ons zorgen over het klimaat, terwijl tegelijkertijd aandacht voor duurzaamheid, net als aandacht voor diversiteit/inclusiviteit, niet langer vanzelfsprekend lijkt.

De rijksbekostiging neemt af door dalende studentenaantallen. En met de huidige politieke wind in Nederland staan de financiën voor het hoger onderwijs verder onder grote druk. Mede dankzij de inzet van de Vereniging Hogescholen is de schade (vooralsnog) beperkt gebleven, maar nog niet alle in 2025 in te boeken bezuinigingen zijn bekend.

We passen ons aan aan de ontwikkelingen om ons heen en de nieuwe (financiële) werkelijkheid. Zonder daarbij onze studenten en de vragen uit het werkveld uit het oog te verliezen. We maken keuzes en treffen maatregelen, soms met impactvolle gevolgen voor medewerkers. Dit brengt onzekerheden met zich mee. Maar we zien ook de veerkracht waarmee we samen vorm geven aan de nieuwe realiteit.

Onze strategie zoals verwoord in het Koersbeeld 2022-2028 was ook in 2024 koersbepalend voor wat we doen en op welke manier. Meer dan ooit is het noodzakelijk om onze strategische doelen te realiseren. Zo zorgen we ervoor dat ons onderwijs en onderzoek blijven voldoen aan de behoeftes van markt en samenleving. Het is onze ambitie dat studenten zich ontwikkelen tot reflectieve en maatschappelijk betrokken wereldburgers. Ook in ons eigen handelen komt dit terug. We willen een organisatie zijn waarin iedereen zich thuis kan voelen en we geloven dat diversiteit en inclusie ons onderwijs en onderzoek en onze organisatie verrijken. Daarom is en blijft de dialoog van belang.

We vinden het van belang dat ons onderwijs- en onderzoeksportfolio (financieel) toekomstbestendig is en aansluit bij de (veranderende) behoeftes van het werkveld, medewerkers, (toekomstige) studenten en cursisten. Portfoliomanagement speelt dan ook een steeds grotere rol. Ons huidige onderwijs- en onderzoeksportfolio is in dit kader ook tegen het licht gehouden.

In dit bestuursverslag laten we in hoofdstuk 3 zien hoe we in 2024 invulling hebben gegeven aan onze ambities en gestelde doelen. We leggen daarbij verantwoording af conform de afspraken in de sector. In het Jaaroverzicht HAN 2024, dat net als het jaarverslag op onze site (www.han.nl) te vinden is, geven we een verdere inblik in onze resultaten door middel van aansprekende voorbeelden.

In 2024 heeft de HAN verdere stappen gezet in de realisatie van het Koersbeeld 2022-2028. Zo hebben alle academies inzichtelijk gemaakt in hoeverre de indicatoren van het HAN-model Wereldburgerschap en het Studentprofiel Digi- en datavaardigheid terugkomen in het curriculum van de opleidingen en wat zij hierin nog te doen hebben. Dit heeft geresulteerd in onderwijsontwikkelplannen waarin ook de ambities met betrekking tot flexibilisering verder zijn uitgewerkt tot concrete implementatiestappen. De academies en opleidingen zijn conform deze ontwikkelplannen gestart met het aanpassen van de curricula van de opleidingen.

Op het gebied van duurzame verbindingen is er een interactieve kaart 'de regio als campus' beschikbaar gesteld en er is een HAN LLO-strategie opgeleverd op basis waarvan elke academie een eigen groeistrategie heeft opgesteld. Tot slot zijn er in het laatste kwartaal 12.000 alumni benaderd om zich in het kader van Leven Lang Verbonden aan te sluiten bij de HAN Professional Community, het centrale netwerk voor al onze alumni en andere professionals.

In 2024 is opnieuw veel aandacht besteed aan studentenwelzijn en studenttevredenheid, zowel in de academies als in de opleidingen, door onder andere bindingsactiviteiten en ondersteuning op maat. Maar ook door HAN-brede initiatieven, zoals bijvoorbeeld de inzet van de Startthermometer, die eerstejaarsstudenten na de eerste 100 dagen van hun studie laat stilstaan bij de gemaakte studiekeuze en hun eerste ervaringen. Daarnaast is gestart met het Empower Programma, waarbij studenten die dreigen uit te vallen de kans krijgen om zich nader te oriënteren op een juiste studiekeuze.

Onderwerpen als werkdruk, leiderschap en wendbaarheid voor medewerkers hebben de afgelopen jaren al veel aandacht gekregen. Ook in 2024 is hier onverminderd aandacht voor geweest.

In 2024 stond de teruggang in financiële middelen door dalende studentenaantallen centraal. In het studiejaar 2024-2025 heeft ook de HAN te maken met minder ingeschreven studenten. Een daling die zich naar verwachting de komende jaren door zal zetten. In 2023 hebben we al ingespeeld op de nieuwe financiële realiteit door in te zetten op het verhogen van het studierendement, door slimmer te werken en te organiseren en door het vergroten van de baten door in te zetten op meer Ad's, masters en cursorisch onderwijs. Om hier verder sturing en richting aan te kunnen geven is er in 2024 gewerkt aan een HAN-brede Portfolio Baten Strategie. Zowel het zichtbaar realiseren van effecten door rendementsverbetering als het vergroten van de baten op Ad's, masters en cursorisch onderwijs vragen tijd. We voeren hier centrale regie op. Om slimmer te kunnen werken en organiseren wordt er gewerkt aan procesoptimalisatie en zijn in 2024 mogelijkheden verkend om de ondersteuning efficiënter in te richten. Ook wordt verdere aanpassing van onze huisvesting verkend. Dalende studentenaantallen vragen ook dat de formatie meebeweegt. Om beter grip te krijgen op de formatieontwikkeling wordt centraal meer regie gevoerd op het al of niet verlengen van tijdelijke arbeidsovereenkomsten, urenbuitbreidingen en het vervullen van vacatures. We sluiten het jaar 2024 af met een tekort van € 9,5 miljoen. We zetten het beleid van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting voort en spreken daarbij de reserves aan ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Ook in 2025 zal dit beleid worden gecontinueerd en zal opnieuw worden uitgegaan van de bewuste inzet van de in het verleden opgebouwde reserves, om zo vanaf 2027 een sluitend exploitatieresultaat te kunnen realiseren. In hoofdstuk 7 gaan we nader in op het financieel beleid en de financiën van de HAN.

In 2024 sluiten we de in 2019 gestarte periode van de Kwaliteitsafspraken af. De ontvangen kwaliteitsmiddelen zijn de afgelopen 6 jaar conform het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken ingezet in een groot aantal projecten binnen de HAN, centraal en decentraal, groot en klein, doorlopend en kort incidenteel. De HAN heeft bewust ingezet op het volledige spectrum van thema's van de Kwaliteitsafspraken. De inzet van de middelen heeft ertoe bijgedragen dat verbetering van de infrastructuur (huisvesting en digitalisering) is versneld en verdiept. In de academies is ingezet op professionalisering van de docenten en uitbreiding en stroomlijning van studentbegeleiding, waarbij meer maatwerk voor meer specifieke doelgroepen mogelijk is gemaakt. We zijn content met de duurzame verankering van de kwaliteitsmiddelen in de bekostiging vanaf 2025. Hierdoor kunnen we de duurzame initiatieven gericht op verbetering van de kwaliteit van onderwijs en begeleiding voor studenten continueren. In hoofdstuk 8 wordt naast een terugblik op de realisatie van de Kwaliteitsafspraken in 2024 ook teruggeblikt op de gehele periode 2019-2024.

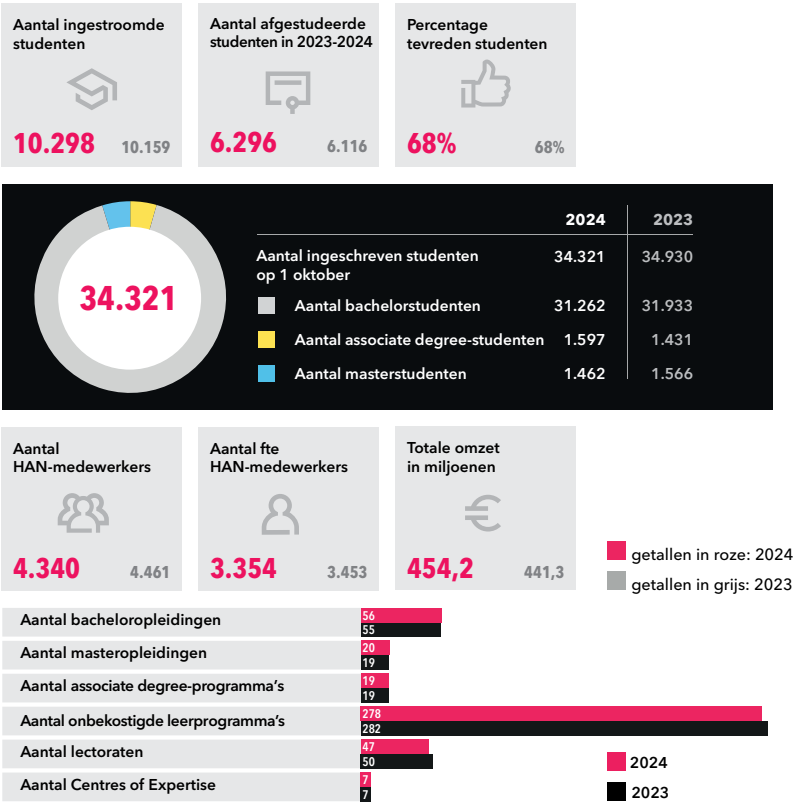
In 2024 hebben we tevens verder uitvoering gegeven aan de afspraken uit het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap en de in dat kader voor specifieke doelen gemaakte afspraken en toegekende extra middelen.

Ons werk staat in 2024 ook weer in het teken van onze missie: voor een slimme, schone en sociale wereld. We kijken met waardering en trots naar de resultaten en successen die dit jaar zijn gerealiseerd: zoals waardevol onderwijs, onderzoek en studentprojecten maar ook samenwerkingen met partners uit het werkveld die bijdragen aan nog beter onderwijs, onderzoek en een sterkere regio. Een kleine greep uit de vele voorbeelden die onze trots illustreren: de positieve visitaties van veel opleidingen en onderzoek, circa 4.500 studenten die hun opleiding succesvol hebben afgerond, de 13 studententeams die hebben meegedongen naar de titel Innovatiefste Student van Nederland, tien HAN-studenten die deelnamen aan de Olympische en Paralympische Spelen, de invoering van digitaal leerplatform Brightspace en de verdere verbetering van onze huisvesting. En dit alles deden en doen we met de inzet, betrokkenheid en flexibiliteit van onze medewerkers en studenten en daarmee blijven we als HAN, ook in een nieuwe financiële werkelijkheid, een sterke, betrouwbare en toekomstgerichte kennisinstelling.

19 mei 2025
Rob Verhofstad, Yvonne de Haan en Aly Smelt-Medendorp
College van Bestuur HAN

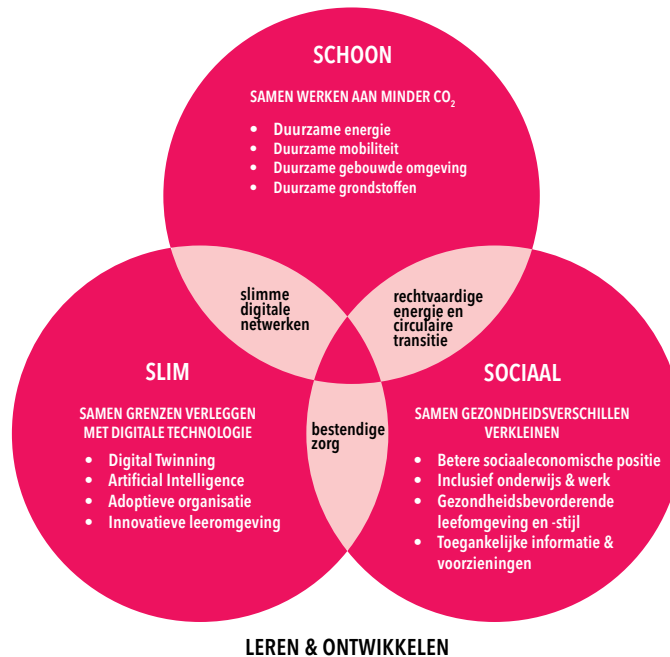
2024 in cijfers

De HAN leidt met uitdagend en flexibel hoger beroepsonderwijs en met praktijkgericht innovatief onderzoek studenten op die bijdragen aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Dit doen wij in nauwe samenwerking met het werkveld in de regio en op nationaal en internationaal niveau. In bijna 50 lectoraten en 7 Centres of Expertise wordt aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie gewerkt. Aan ruim 34.000 studenten uit 114 landen worden bachelor-, associate degree- en master-opleidingen, zowel voltijd, deeltijd als duaal verzorgd. De studenten zijn initiële studenten of werkenden. Daarnaast richten we ons met advies, nascholing, (post-)hbo-opleidingen en cursussen en trainingen op werkenden in bedrijven, instellingen en organisaties. Onderstaand zijn diverse kengetallen over 2024 weergegeven. Voor een uitgebreider overzicht en de ontwikkelingen in deze getallen in de afgelopen jaren wordt verwezen naar hoofdstuk 11.



2 MISSIE, VISIE EN JAARDOELEN

De HAN University of Applied Sciences (UAS) biedt studenten onderwijs en voert praktijkgericht onderzoek uit om bij te dragen aan de wereld van morgen. Samen met het werkveld, docenten, onderzoekers en studenten innoveert en ontwikkelt de HAN kennis en vaardigheden op/rondom maatschappelijke vraagstukken. Om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken focust de HAN zich op de zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Fair Health - anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal. Slim richt zich op het verleggen van grenzen met digitale technologie, Schoon op het bijdragen aan minder CO₂ en Sociaal op het verkleinen van gezondheidsverschillen. De zwaartepunten staan centraal in het Koersbeeld 2022-2028 en sluiten aan op de Kennis- en Innovatie- en Human Capital-agenda's in de (regionale) ecosystemen waarvan de HAN deel uitmaakt (zie ook paragraaf 2.2). En de zwaartepunten staan centraal in de HAN Agenda die de basis vormt voor de ontwikkeling van opleidingen, de focus in het praktijkgericht onderzoek, het HAN-portfoliomanagement en de strategische partnerschappen met het werkveld waarin de HAN participeert en investeert. Op deze wijze verrijken en versterken wij het onderwijs aan de HAN, professionaliseren en versterken we de beroepspraktijk, en dragen we bij aan human capital-gerelateerde vraagstukken.



2.1 Missie en visie

De missie van de HAN is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en het leveren van innovaties in een dynamische, complexe en globaliserende samenleving. Samen met onze docenten, onderzoekers en werkveldpartners leiden we studenten op tot zelfbewuste mensen die over grenzen heen kijken en goed geëquipeerd zijn om de beroepspraktijk te innoveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert. Ons onderwijs is intensief en inhoudelijk van hoog niveau. Contactonderwijs vormt de kern. We dagen studenten uit hun verblijf aan de HAN optimaal te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten en passies, in elke fase van hun loopbaan. We spelen daarbij in op de verschillende onderwijsbehoeftes van studenten en bieden studenten de ruimte om binnen kaders verschillende leerroutes te volgen (studentroutes met keuzemogelijkheden). Leren doen onze studenten zowel op de campussen in Arnhem en Nijmegen als in leerwerkplaatsen in de regio als in bedrijven en instellingen.

Ons onderzoek is praktijkgericht. We beantwoorden vragen die zijn ingegeven door de beroepspraktijk bij bedrijven, instellingen en overheden. De kennis die ons onderzoek oplevert, draagt vervolgens bij aan verbeteringen en innovatie in diezelfde beroepspraktijk. Zo dragen we bij aan de regionale ontwikkeling.

Door middel van professionele leergemeenschappen waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Dankzij de samenwerking met het werkveld 'in de driehoek' (werkveld, onderwijs en onderzoek) zijn we in staat ons onderwijs en onderzoek voortdurend te ontwikkelen en te innoveren binnen de context van veranderende beroepseisen in een veranderende arbeidsmarkt. Samen met onze studenten en het werkveld willen we deze verbinding steeds verder optimaliseren, want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze maatschappelijke kernopdracht: het opleiden van de professionals van de toekomst.

2.2 De HAN en de regio

De HAN speelt als kennisinstelling een verbindende rol in de regio. De HAN is geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel: de Regio Arnhem-Nijmegen. Een groene en krachtige regio met als belangrijk thema circulaire innovatie. Ook de regio's Veluwe, Noord-Limburg, het Rivierenland en de Achterhoek behoren tot ons verzorgings- en voedingsgebied.

Door met regionale partners samen te werken, versterken we onze rol als sleutelspeler in het regionale kennisecosysteem: de regio is de campus.

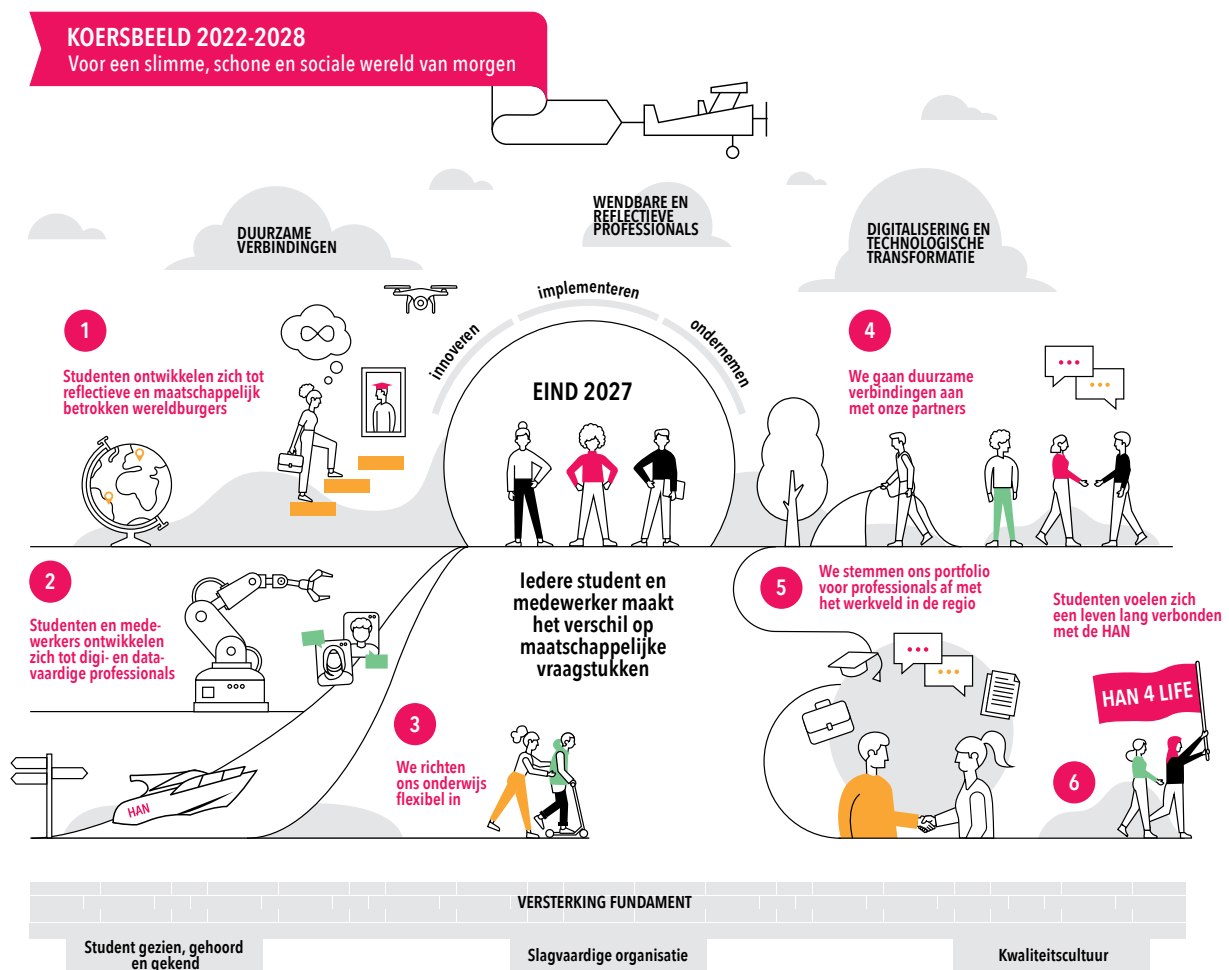
Samenwerkingen, met partners in de regio, zijn nauw verbonden met de regionale behoeftes en ontwikkelingen. De HAN speelt een actieve rol als kennispartner binnen regionale programma's en agenda's, waaronder de human capital-agenda. Er wordt met partners samengewerkt aan de lange termijn, waarbij kennis, middelen en mensen worden uitgewisseld. Deze partnerschappen zijn zichtbaar en spelen een belangrijke rol in regionale innovatieprogramma's, zoals regiodeals en ons LLO-aanbod voor werkende lerenden. Samenwerkingen richten zich op inhoudelijk (veelal) multidisciplinaire thema's, zoals maatschappelijke (regionale) vraagstukken die meerdere domeinen overstijgen. Deze samenwerkingen zijn meerjarig van aard en dragen bij aan de maatschappelijke behoefte aan slimme, schone en sociale innovaties. De HAN Agenda beschrijft de aandachtsgebieden waar wij breed op inzetten en draagt zo bij aan een zelfbewuste positie en het maken van afwegingen op verschillende terreinen. Slim, Schoon en Sociaal en de overlapgebieden hiertussen geven de thema's aan waar we ons in het bijzonder op bewegen. Aan deze inhoud besteden we extra aandacht in ons portfolio en kunnen we agendazettend zijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn samenwerking op het gebied van energietransitie met Connectr Energy Innovation op Industriepark Kleefse Waard (Schoon) en bedrijven als Alliander en NXP (Slim), met strategische partners rondom regionale events als Innovate en InScience Film Festival, de Zorgalliantie en Nationaal Programma Arnhem-Oost (Sociaal) en in de regio Achterhoek met innovatieve partners als de Netwerkplaats in Ulf (Slim).

We werken daarbij ook over de grens met andere Europese regio's en kennisinstellingen aan duurzame samenwerking en bundeling van krachten.

In hoofdstuk 11.4 is een overzicht te vinden van de samenwerkingen. Tevens is er op <https://inderegio.han.nl/> een interactieve kaart te vinden die een goed beeld geeft van de samenwerkingen in de hubs, labs en werkplaatsen waarin de HAN actief is en met welke partners de HAN samenwerkt.

2.3 Koersbeeld, strategische doelen en jaardoelen

In het Koersbeeld 2022-2028, het instellingsplan van de HAN, geeft de HAN invulling aan de koers voor de komende jaren (zie schematische weergave hieronder). Met de 6 strategische doelen die zijn opgenomen in het Koersbeeld realiseren we dat eind 2027 iedere student en medewerker van de HAN het verschil maakt op maatschappelijke vraagstukken en daarmee een betekenisvolle bijdrage levert aan de slimme, schone en sociale wereld van morgen. De thema's 'Student gezien, gehoord en gekend', 'Slagvaardige organisatie' en 'Kwaliteitscultuur' stonden centraal in ons vorige HAN Instellingsplan (2016-2022). Deze focus heeft een stevig fundament onder de organisatie gelegd. De HAN blijft ook in de periode van het Koersbeeld 2022-2028 werken aan de verdere versterking van dit fundament. Per jaar formuleert de HAN jaardoelen die bijdragen aan de realisatie van haar strategische doelen. De behaalde resultaten op de voor 2024 gestelde doelen komen in het volgende hoofdstuk van dit bestuursverslag aan bod.



3 REALISEREN VAN ONZE MISSIE, AMBITIES EN HAN-BREDE DOELEN 2024

In dit hoofdstuk kijken we terug op de in 2024 behaalde resultaten op de HAN-brede doelen voor 2024. Tevens blikken we terug op de besteding van de laatste middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (paragraaf 3.3) die beschikbaar zijn gesteld om de effecten van de coronacrisis voor leerlingen en studenten te dempen. Ten slotte wordt ingegaan op de thema's vanuit het Bestuursakkoord (paragraaf 3.4). Op de besteding van de Kwaliteitsafspraken in 2024 en over de gehele trajectperiode 2019 tot en met 2024 wordt teruggekomen in een separaat hoofdstuk (hoofdstuk 8).

3.1 Resultaten kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is voor ons de belangrijkste graadmeter voor het functioneren van onze hogeschool. De HAN is een grote en brede multisectorale hogeschool, waarin gewerkt wordt voor én met uiteenlopende doelgroepen en met een divers werkveld en dito beroepspraktijk. We streven steeds naar de verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. De zorg voor en het realiseren van de kwaliteit ligt primair bij de opleidingen en lectoraten in de 14 academies. We bewaken de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op academie- en instellingsniveau zorgvuldig en geven daar extra aandacht aan als daartoe aanleiding is.

We bewaken de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek aan de hand van een aantal interne en externe indicatoren. De resultaten op de indicatoren worden onderstaand toegelicht. In 2024 is in de jaarplannen van de academies meer dan in voorgaande jaren de expliciete aandacht komen te liggen op studierendement en studenttevredenheid.

Visitaties en interne audits/ontwikkelgesprekken onderwijs

- *Besluit behoud accreditatie*

In 2024 zijn er in totaal 19 aanvragen voor accreditaties gedaan (zie voor overzicht bijlage 1). De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft besloten tot behoud van accreditatie van 4 associate degrees, 6 bachelors en 5 masters. Verder heeft de HAN nog 4 aanvragen ingediend waarvoor nog een definitief besluit van de NVAO moet plaatsvinden; naar verwachting komen deze besluiten in januari of februari 2025. Uit de visitatierapporten komt bijvoorbeeld op opleidingsniveau naar voren dat de visitatiepanels zeer te spreken zijn over de aansluiting bij het landelijk profiel, de aandacht voor begeleiding en welzijn van studenten, de kwaliteit van docententeams, programmatisch/holistisch toetsen, betrokkenheid van werkveld bij zowel de opleiding als het afstuderen en het gerealiseerd eindniveau van studenten. Uiteraard zijn er ook aanbevelingen op het vlak van bijvoorbeeld een eigen profilering bij diverse Ad's ten opzichte van de bachelors, de internationale oriëntatie, het werken in resultaatverantwoordelijke teams, de toetsdruk en de aandacht voor studiesucces.

- *Goedkeuring nieuwe opleidingen door CDHO en NVAO*

In 2024 zijn 2 nieuwe opleidingen positief beoordeeld door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) en de NVAO. De Ad-opleiding Sociaal Financiële Dienstverlening en de Master Integraal Adviseur MKB zijn beide gestart in september 2024.

- *Interne audits*

In 2024 hebben tien opleidingen in het kader van ons kwaliteitszorgsysteem een interne audit of ontwikkelgesprek georganiseerd en uitgevoerd. Dit zijn er minder dan van tevoren beoogd. Audits zijn flexibel van datum om zo het beste aan te kunnen sluiten bij de wensen en de situatie van opleidingen. Sommige opleidingen zijn bijvoorbeeld met curriculumvernieuwingen bezig. Wel is met alle opleidingen al contact geweest en zijn er afspraken gemaakt over het realiseren van de interne audits. Een overzicht daarvan staat in bijlage 1. De opleidingen organiseerden de audits/ontwikkelgesprekken zelf en lieten zich hierbij adviseren door adviseurs van de stafafdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK). Bij alle audits/ontwikkelgesprekken zijn de diverse stakeholders van de opleidingen betrokken. De gesprekken zijn waarderend ingestoken en resulteerden in verbeteradviezen van diverse aard, zoals transparantie bij (programmatisch) toetsen of explicietere profilering en ambities. Complimenten van de panels liggen onder meer op het vlak van hechte, gepassioneerde en zeer competente docententeams, programmatisch toetsen en goede begeleiding en persoonlijke aandacht voor studenten(welzijn).

Uit het behoud van accreditaties, de visitatie van opleidingen en interne audits blijkt dat de kwaliteit van ons onderwijs op orde is.

Er wordt ook opvolging gegeven aan gesignaleerde verbeterpunten. Een voorbeeld hiervan op opleidingsniveau is dat naar aanleiding van een advies tijdens de interne audit extra aandacht is gegeven aan de transparantie bij programmatisch toetsen, waarna het visitatiepanel daar complimenteuzer over was. Signalen uit audits en/of visitaties leiden, vaak in combinatie met overige stuurinformatie, ook tot het aanpakken van onderwerpen op HAN-niveau. Een voorbeeld is de pilot Verbeteren Studierendement die in 2024 is gestart, waarin een gerichte werkwijze wordt ontwikkeld om studierendement beter te begrijpen en structureel te verbeteren. Een ander voorbeeld is dat we in 2025 aandacht gaan besteden aan de eigenstandige profilering van de Ad's ten opzichte van de bachelors, door het ontwikkelen van handvatten.

Visitaties onderzoek (BKO-standaarden)

Binnen de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat elke onderzoekseenheid of lectoraat eens in de 6 jaar extern wordt geëvalueerd volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. In 2024 is er volgens het met de academies afgestemde evaluatieooster een externe evaluatie uitgevoerd bij de onderzoekseenheid van de Academie Financieel Economisch Management (het Centrum voor Meervoudige Waardecreatie). De resultaten zijn voldoende op alle vier de standaarden.

In 2024 zijn er intercollegiale midterm reviews uitgevoerd voor en door de onderzoekseenheden bij de Academies Educatie (AE), Paramedische Studies (APS) en Sport en Bewegen (ASB). Bij deze midterm reviews hebben de onderzoekseenheden zelf aangegeven welke onderwerpen aan de orde dienden te komen. Bij AE betrof het de verbinding tussen de 3 onderzoeksteams, bij APS ging het om de verbinding tussen het onderzoek en het onderwijs en bij ASB is verkend welke (nieuwe) organisatiestructuur mogelijk was tussen de expertiseteams en de nieuw te benoemen (associate) lectoren. Vanuit deze uitgevoerde reviews bleek dat de kwaliteit van de onderzochte onderzoekseenheden op orde is.

Lectoraatsaanvragen

De HAN heeft 47 lectoraten (zie bijlage 2). In 2024 zijn 3 lectoraten beëindigd en is 1 nieuw lectoraat aangevraagd. De benoemingstermijn van lectoraten is 6 jaar.

Voor de volgende lectoraten zijn in 2024 verlengingsaanvragen geëffectueerd:

- Wijkverpleging (Academie Gezondheid en Vitaliteit);
- Eigentijds Beoordelen en Beslissen (Academie Educatie);
- Meervoudige Professionaliteit van Leraren (Academie Educatie).

Een nieuwe lectoraatsaanvraag is in 2024 toegekend en zal in 2025 starten voor:

- Toegepast Sportonderzoek: Een Lectoraat in Beweging.

Voor de onderstaande lectoraten loopt eind 2024 de verlengingsaanvraag nog:

- Architecture in Health (Academie Built Environment);
- Sustainable River Management (Academie Built Environment);
- Logistiek en Allianties (Academie Organisatie en Ontwikkeling).

Het College van Bestuur neemt een besluit over een lectoraats(verlengings)aanvraag, daarbij geadviseerd door het Portfolio Regieorgaan (PRO) en een pre- en definitief advies vanuit stafafdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK).

Verbeteren studierendement

Onze ambitie is om meer studenten met een diploma op de arbeidsmarkt te laten instromen en de doorstroom van de studenten te vergroten. Het verbeteren en verstevigen van het studierendement is in 2024 een van de doelstellingen geweest. Er is een HAN-brede projectmatige aanpak gekozen om de opleidingen te ondersteunen bij het realiseren van de ambities.

De onderstaande tabel laat de ontwikkeling van het studierendement ten opzichte van vorig jaar zien. Hoewel we een verbetering zien van de studierendementen met betrekking tot de propedeuse, blijven over het algemeen de rendementen nog achter bij onze ambitie. Alhoewel dit in lijn is met de landelijke ontwikkeling, heeft dit onze volle aandacht. Onder andere door HAN-breed best practices te delen en aan alle opleidingen tools in handen te geven om de rendementen te verbeteren. Deze tools zijn er met name op gericht te komen tot een breed onderbouwd plan van aanpak, waarbij zowel de cijfers geanalyseerd worden als een gestructureerde uitvraag onder studenten en docenten plaatsvindt.

Net als alle andere hogescholen blijft de HAN op zoek naar manieren om uitval te beperken en rendementen te verbeteren. Zo is de HAN in 2024 bijvoorbeeld gestart met een pilot voor de verbetering van het studierendement via een zogenaamd 'engagement programma', waarin studenten die dreigen uit te vallen intensiever worden begeleid naar een passend studievervolg. Deze pilot loopt door in 2025.

Tabel 1: Kerncijfers studievoortgang

Kerncijfers studievoortgang	W 2023	HAN-ambitie 2024	W 2024
Studievoortgang eerste jaar studie	45,8%	43%	49,6%
Survival - propedeuse	69,8%	75%	73,4%
Survival - hoofdfase	84,2%	85%	81,9%
Diplomarendement na 5 jaar	58,7%	61%	55,3%
Diplomarendement na 8 jaar	72,1%	74%	73,5%

De studievoortgang in het eerste jaar is gestegen ten opzichte van 2023. Hiermee zitten we ook boven de gestelde ambitie voor 2024. Het percentage studenten in de propedeuse dat na 1 jaar nog aan de HAN studeert (survival propedeuse) is HAN-breed gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het percentage studenten in de hoofdfase dat na 3 jaar nog aan de HAN studeert of is afgestudeerd (survival hoofdfase) is daarentegen gedaald. Ook het HAN-brede diplomarendement na 5 jaar is verder gedaald. Waarschijnlijk is de daling in de studierendementen nog een uitwerking van de coronaperiode. Het gaat hier om de groep studenten die in september 2019 is gestart en vanaf februari 2020 te maken kreeg met alle beperkende maatregelen die ook voor onderwijsinstellingen werden getroffen in verband met de coronapandemie. Bij deze groep is het BNSA (bindend negatief studieadvies) niet toegepast en zij hebben ook minder studiepunten kunnen halen. Dat heeft waarschijnlijk het negatieve effect op het diplomarendement veroorzaakt. Het diplomarendement na 8 jaar is juist gestegen.

Verbeteren studenttevredenheid

Basis voor het vaststellen van de studenttevredenheid is de Nationale Studenten Enquête (NSE). Het aantal studenten dat in de NSE expliciet aangeeft tevreden te zijn, is met 68% al enkele jaren stabiel. Landelijk behoort de HAN daarmee tot de bovenkant van de middenmoot. In het algemeen zijn er weinig ontevreden studenten aan de HAN. We zijn er trots op dat onze studenten tevreden zijn over de sfeer op de HAN, onze docenten en de begeleiding die ze krijgen. Onze studenten voelen zich over het algemeen thuis op de HAN. Bijna driekwart van de studenten voelt zich ook thuis bij de gekozen opleiding en 84% van onze studenten voelt zich veilig om zichzelf te zijn op de HAN. Studenten zijn echter minder positief te spreken over de toetsing, studielast, de beschikbaarheid van werkplekken, informatievoorziening en roostering binnen de HAN. Het lopende HAN-project 'Toekomstbestendig Inzetplannen en Roosteren' zal naar verwachting bijdragen aan verbetering van de studenttevredenheid. De verwachting is dat de maatregelen ter verbetering van het studierendement ook een positief effect hebben op de studenttevredenheid.

Tevredenheid alumni/werkveld (werkveldindicator)

Uit het laatste alumni-onderzoek dat eind 2023 is uitgevoerd, komt naar voren dat onze alumni over het algemeen nog steeds met een positief gevoel terugkijken op de opleiding die ze aan de HAN gevolgd hebben.

De werkveldindicator scoort evenals vorig jaar 3,69, waarmee die boven de HAN-streefwaarde van 3,65 ligt. Onze afgestudeerden voelen zich goed voorbereid op het werken in de praktijk, de werkloosheid is laag (2,1%) en de carrièremogelijkheden zijn goed. Ook de aansluiting tussen de opleiding en het werk scoort goed. Daaruit blijkt dat we met onze opleidingen al jaren afgestudeerden afleveren die zich goed voorbereid voelen om in de beroepspraktijk te werken en een goede aansluiting ervaren tussen hun opleiding aan de HAN en het werken in de praktijk.

Tabel 2: Resultaten alumni-onderzoek 2023

	HAN 2019	HAN 2020	HAN 2021	HAN 2022	HAN 2023	Hbo totaal 2023
Werkveldindicator	3,68	3,66	3,67	3,69	3,69	n.v.t.
Voorbereiding op werk	7,4	7,3	7,4	7,4	7,4	7,3
Aansluiting studie-werk	7,4	7,4	7,5	7,4	7,5	7,4
Extern rendement (wat levert het op)	8,3	8,4	8,6	8,7	8,7	8,6
Relevantie en kwaliteit onderwijs	7,3	7,4	7,4	7,3	7,4	7,3
Tevredenheid opleiding achteraf	7,7	7,8	7,7	7,7	7,8	7,6

3.2 Resultaten en voortgang op HAN-brede jaardoelen 2024

In de hoofdlijnen van de begroting 2024 is nadere uitwerking gegeven aan de ambities van de HAN op de 6 strategische doelen uit het Koersbeeld en aan de versterking van het fundament. Realisatie vindt plaats via HAN-brede jaardoelen en beoogde resultaten. Sommige doelen worden gerealiseerd via programma's en projecten die meerjarig doorlopen.

3.2.1 Realisatie Koersbeeld

In oktober 2022 is een programma-aanpak vastgesteld ter realisatie van het Koersbeeld, het instellingsplan van de HAN, voor de periode 2022-2028. In het Koersbeeld heeft de HAN 6 strategische doelen gedefinieerd. Met elkaar zorgen deze strategische doelen ervoor dat de HAN duurzaam en toekomstbestendig bijdraagt aan slimme, schone en sociale oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. In 2022 zijn in het Programma Realisatie Koersbeeld de eerste voorbereidingen voor de realisatie van het Koersbeeld getroffen. In 2023 is een start gemaakt met de daadwerkelijke implementatie, waarbij de activiteiten om de 6 strategische doelen te realiseren parallel werden opgestart. In 2024 is verder gewerkt aan de implementatie van het Koersbeeld, waarbij de focus van het realiseren van centrale projectresultaten verschoven is naar het realiseren van resultaten door de academies. Hierna lichten we de belangrijkste ontwikkelingen in 2024 per strategisch doel kort toe:

- *Wereldburgerschap (Strategisch doel 1)*

Door de academies is op basis van het ontwikkelde HAN-model Wereldburgerschap inzichtelijk gemaakt in hoeverre de elementen uit het model (passend bij de beroepscontext) terugkomen in het curriculum. Dit inzicht is gebruikt als input voor de onderwijsontwikkelpannen. In de plannen geven de academies aan welke inspanning er nodig is om ervoor te zorgen dat de elementen van het model Wereldburgerschap, de competenties van het Studentprofiel Digi- en datavaardigheid en de ambitie voor flexibilisering eind 2027 in het curriculum van de opleidingen zijn verwerkt. Er zijn sessies voor medewerkers georganiseerd en er zijn trainingen ontwikkeld ter ondersteuning van de professionalisering van medewerkers. Voor de implementatie is tevens een ontwikkelmodel opgesteld waarmee opleidingen aan de hand van 7 stappen hun onderwijs kunnen ontwikkelen en implementeren.

- *Digi- en datavaardigheid (Strategisch doel 2)*

Voor de realisatie van dit doel is wat betreft de ontwikkeling van docenten ervoor gekozen om gebruik te maken van het 'Raamwerk docentcompetenties onderwijs met ICT' (Versnellingsplan, 2021). Dit raamwerk vormt de basis voor de verdere invulling van de professionalisering van onze docenten, gericht op het verstevigen van hun competenties. Ook heeft AI een plek in het aanbod gekregen. Voor studenten is ook een competentieprofiel opgesteld. Het Studentprofiel Digi- en datavaardigheid is vertaald naar indicatoren. De competenties en indicatoren vormen de basis voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs en benodigde verwerking in het curriculum. Door de academies is inzichtelijk gemaakt in hoeverre de indicatoren terugkomen in het curriculum. Dit inzicht is gebruikt als input voor de ontwikkelplannen van de opleidingen in de academies.

- *Flexibilisering (Strategisch doel 3)*

In 2024 heeft iedere academie de ambitie met betrekking tot flexibilisering uitgewerkt in de ontwikkelplannen en is gestart met de uitvoering daarvan. De benodigde functionaliteit om flexibilisering mogelijk te maken in de ondersteunende systemen is vastgesteld en op basis daarvan is een marktconsultatie gehouden en is de aanbesteding om applicaties te verwerven gestart. De pilot van het gebruik van de plan-app door studenten van de International School of Business (ISB) is vertraagd. De uitkomsten van de pilot zullen in 2025 worden opgeleverd.

- *Duurzame verbindingen (Strategisch doel 4)*

In 2024 is verder gewerkt aan het versterken van de interne organisatie op het gebied van duurzame verbindingen. Vanuit het programma zijn centraal voorbereidingen getroffen om te komen tot een strategisch netwerkbureau binnen de stafafdeling Marketing & Communicatie en is de verbinding met de academies verstevigd door het inrichten van een Interacademiale Werkgroep (IAW). Binnen de IAW worden kennis en good practices gedeeld en wordt samengewerkt aan de verdere ontwikkeling van duurzame verbindingen. Met het opleveren van een interactieve kaart heeft 'de regio als campus' zichtbaar invulling gekregen: de HAN is actief op 140 plaatsen in de regio, waar gewerkt wordt in leergemeenschappen. Deze kaart is te vinden op <https://inderegio.han.nl/>. Het doorvoeren van gewenste systeemaanpassingen in het CRM-systeem, gericht op het beter en meer eenduidig kunnen registreren van de contactgegevens met externe relaties, heeft vertraging opgelopen. De aanpassingen worden in 2025 doorgevoerd.

- *Leven Lang Ontwikkelen (LLO) (Strategisch doel 5)*

Voor de HAN is een HAN-brede LLO-groeistrategie voor werkenden opgeleverd. Iedere academie heeft op basis daarvan een eigen groeistrategie opgesteld. Ter ondersteuning van de ontwikkeling van het portfolio voor werkenden zijn onder andere middelen toegekend aan dertien initiatieven van 6 academies. Er is verder gewerkt aan het verbeteren van de organisatorische randvoorwaarden en in het najaar is de aanvraag voor de (groeifonds) LLO-katalysator, bouwsteen 3 (professionalisering voor LLO) uitgegaan. Het campagneconcept is ontwikkeld en wordt in 2025 gelanceerd.

- *Leven lang verbonden (Strategisch doel 6)*

In 2024 is onder leiding van de stafafdeling Marketing & Communicatie samen met de alumnicoördinatoren verder gewerkt aan de uitwerking van het alumnibeleid. In het laatste kwartaal zijn 12.000 alumni benaderd om zich aan te sluiten bij de HAN Professional Community. Inmiddels hebben de eerste HAN-alumni zich bij dit centrale netwerk voor alumni en andere professionals aangemeld en kent de community ruim 2000 leden.

3.2.2 Vergroten van het studentenwelzijn

In het kader van het positief bijdragen aan studentenwelzijn, studenttevredenheid en rendement zijn er in 2024 zowel door de studentbegeleiders binnen de academies als via de tweedelijns studentbegeleiding van het Student Support Center wederom veel (extra) activiteiten en nieuwe initiatieven ontplooid. De ondersteuning wordt over het algemeen gewaardeerd door studenten en maakte voor veel studenten het verschil.

Om studentbegeleiders in dit werk beter te ondersteunen zijn er diverse acties uitgevoerd. Zo werd gevisualiseerd hoe de studentbegeleiding is georganiseerd (de HAN-begeleidingsketen), vond opnieuw de goed bezochte en inspirerende Dag van de Studentbegeleiding plaats, maakten studentbegeleiders gebruik van het aanbod van de HAN Academy voor hun eigen ontwikkeling en groeide het Leernetwerk Studentbegeleiding.

In 2024 is aan de hand van een Meerjarenplan Studentenwelzijn per academie op basis van het Studentenwelzijns wiel volop gewerkt aan het vergroten van het studentenwelzijn. Het Studentenwelzijns wiel is een HAN-breed handelingskader dat laat zien op welke thema's de HAN het welzijn van haar studenten positief wil beïnvloeden.

Ook HAN-breed zijn activiteiten ontplooid om het welzijn van studenten binnen de eigen context positief te beïnvloeden. Het Student Support Center organiseerde bijvoorbeeld de Wellbeing Week voor studenten op beide campussen en organiseerde ook specifieke activiteiten tijdens de HAN-brede introductiedagen voor studenten.

De extra middelen die vanuit het Bestuursakkoord beschikbaar kwamen voor het verbeteren van het studentenwelzijn, zijn in lijn met het Landelijk Kader Studentenwelzijn ook in 2024 hier weer voor ingezet. Enerzijds zijn de middelen toegekomen aan de academies, die daarmee interventies van hun Meerjarenplan Studentenwelzijn konden starten of voortzetten. Anderzijds zijn middelen gebruikt voor tweedelijns studentbegeleiding vanuit het Student Support Center voor de extra inzet van studentendecanen, studentenpsychologen en studiekeuze- en loopbaancoaches.

Daarnaast zijn de middelen ingezet ter ondersteuning van diverse studentenorganisaties. In lijn met het landelijk kader is de samenwerking met partners in de regio aangehaald en versterkt, bijvoorbeeld op het gebied van student support met de Radboud Universiteit, de samenwerking met de studentambtenaren van de gemeente Nijmegen, de samenwerking in Werklab en binnen het partnerschap Arnhem Studiestad.

In 2024 is het project Monitoren Studentenwelzijn afgerond, waarin verkend is op welke wijze de HAN het welzijn van studenten kan monitoren. Resultaat van dit project is dat de Startthermometer is aangeschaft. De verdere inzet van tooling voor het monitoren van studentenwelzijn is doorgeschoven naar 2025. De Startthermometer is een zelfreflectie-instrument dat eerstejaarsstudenten na de eerste 100 dagen van hun studie laat stilstaan bij de gemaakte studiekeuze en hun eerste ervaringen. Na vragen te beantwoorden over onder andere tevredenheid met de studiekeuze, motivatie, het 'zich thuis voelen' op de opleiding en studeren op het hbo, krijgt de student een persoonlijke terugkoppeling en tips op deze onderdelen. In november 2024 is de Startthermometer voor het eerst aangeboden aan de eerstejaarsstudenten. In 2024 heeft 48% van hen van de Startthermometer gebruik gemaakt.

In het licht van de Intentieverklaring VN-verdrag voor gelijke rechten van mensen met een beperking of chronische ziekte is in 2024 gewerkt aan een herziening van het beleid Studeren met bijzondere omstandigheden. In het eerste kwartaal van 2025 gaat het nieuwe beleid de fase van besluitvorming in. Daarnaast is gewerkt aan de algemene toegankelijkheid, onder andere aan digitale toegankelijkheid. Een multidisciplinaire werkgroep is aan de slag gegaan met een uitvoeringskader, als bijdrage aan de realisatie van de koersdoelen Wereldburgerschap en Digi- en datavaardigheid. Ook in de vastgestelde huisvestingsstrategie is de fysieke toegankelijkheid van de campussen in Arnhem en Nijmegen opgenomen.

3.2.3 Organisatieontwikkeling

Leiderschapontwikkeling en de doorontwikkeling van de resultaatverantwoordelijke teams (teamontwikkeling) zijn cruciale onderdelen van de beoogde doorontwikkeling van onze organisatie en daarmee voorwaarden voor het behalen van de doelen van het Koersbeeld 2022-2028. In 2024 is het leiderschapstraject doorontwikkeld. De leidinggevers hebben deelgenomen aan leiderschapsdagen, intervisie, coaching en trainingen. Deze leeractiviteiten richten zich onder meer op het leidinggeven aan resultaatverantwoordelijke teams en de ontwikkeling van deze teams. De leiderschapsdagen stonden, zeker na de zomer, bovendien in het teken van leiderschap in een context waarin financiële middelen teruglopen. In de eerste maanden van het verslagjaar heeft onder de medewerkers een klein medewerkersonderzoek (klein MO) plaatsgevonden over resultaatverantwoordelijke teams. Ook heeft er een evaluatie plaatsgevonden bij de teams zelf en de leidinggevers. Uit de verzamelde gegevens blijkt onder andere dat medewerkers en teams behoefte hebben aan meer ondersteuning in de vorm van nadere kaders en aanvullende handvatten en tools. In 2025 zal daar via een projectmatige aanpak op ingezet worden.

3.2.4 Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid (DIG)

De HAN wil een inclusieve hogeschool zijn waar studenten en medewerkers zich thuis voelen. Dit brengen we impliciet en expliciet tot uitdrukking in alles wat we doen en uitstralen. Dat dit thema voor zowel ons onderwijs en onderzoek als voor onze organisatie in haar geheel belangrijk is, zien we terug door de vele initiatieven rondom inclusie en diversiteit.

Er zijn verschillende netwerken actief die zich inzetten voor een inclusieve hogeschool, zoals het themateam Inclusief Onderwijs, het zwaartepunt Fair Health, het kennisplatform Diversiteit & Inclusie, de Leergemeenschap Inclusief Onderzoek, het Leernetwerk Diversiteit en het studentennetwerk Gender & Sexuality Alliance.

Uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat het overgrote deel van de studenten zich thuis voelt bij de opleiding en zich veilig voelt om zichzelf te kunnen zijn.

In het Medewerkersonderzoek (MO) zijn specifieke vragen opgenomen rondom het thema diversiteit en inclusie. Ten opzichte van de resultaten van het MO 2021 scoort de HAN in het meest recente medewerkersonderzoek (2023) gemiddeld ongeveer gelijk. Ten opzichte van de benchmark hbo scoort de HAN gemiddeld iets lager. Vanuit HR is een awareness-training Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid ontwikkeld, die in 2025 binnen de organisatie wordt uitgerold.

In het kader van de Wet Banenafpraak (Participatiewet) zijn er HAN-breed ultimo 2024 61 (participatie)banen ingevuld (2023: 55). De HAN heeft een Gendergelijkheidsplan en we zijn via de Vereniging Hogescholen verbonden aan de Charter Diversiteit, waarmee we het belang van inclusie en diversiteit onderstrepen.

Het vaststellen van de HAN-brede uitgangspunten DIG was voorzien voor 2024. Dit heeft enige vertraging opgelopen. In 2025 worden op basis van een inventarisatie van alle activiteiten rond inclusie en diversiteit de uitgangspunten en vervolgstappen geformuleerd met het oog op een verdere verdieping op het thema.

3.2.5 Portfoliomanagement

De HAN wil met haar onderwijs- en onderzoeksportfolio aangesloten blijven op de veranderende wereld. Daarom is ervoor gekozen om via portfoliomanagement een bewustere afstemming te realiseren tussen het aanbod van de academies enerzijds en het onderkennen van kansen voor de ontwikkeling van nieuw aanbod en het eventueel ondernemen van initiatieven hierop anderzijds. Het Portfolio Regie Orgaan (PRO) adviseert het College van Bestuur en de academiedirecteuren ten aanzien van nieuw aanbod en het gewenste portfolio van de HAN. Het in 2023 ontwikkelde portfoliodashboard is ingezet voor een analyse van het bestaande opleidingsportfolio en leidde tot een eerste vlootshouw. Ook is in 2024 een set van een viertal toekomstscenario's opgeleverd, waarmee beter geanticipeerd kan worden op de ontwikkelingen in de omgeving en de invloed hiervan op het toekomstige portfolio. Zowel het dashboard als de scenario's vormen belangrijke input om het HAN-portfolio beter af te stemmen op de ontwikkelingen in de omgeving en tot een gewenst portfolio te komen. Het proces om een gewenst portfolio te realiseren is nog niet klaar, maar in de toekomstscenario's zijn wel implicaties voor het portfolio gegeven.

Met de leden van het College van Bestuur, academiedirecteuren, stafdirecteuren en de directeur Services zijn ook in 2024 gesprekken gevoerd over het huidige portfolio en relevante ontwikkelingen in de omgeving van de HAN. In dat kader is onder andere gesproken over de doorontwikkeling van doorlopende leerpaden.

In 2024 heeft het PRO een positief advies uitgebracht voor 2 nieuwe lectoraten (rechten en sport en bewegen), 8 aanvragen voor de verlenging van lectoraten, 5 aanvragen voor nieuwe associate degrees en 1 voor een nieuwe masteropleiding.

Ten slotte is eind 2024 gewerkt aan een portfolio-batenstrategie (PBS) waarmee de HAN beter in staat zal zijn om het onderwijs- en onderzoeksportfolio in een jaarlijkse cyclus te analyseren en interventies voor te stellen, waardoor de HAN nog beter kan sturen op het gewenste portfolio en daarmee een aantrekkelijke en financieel gezonde instelling zal blijven. De PBS zal begin 2025 worden vastgesteld.

3.2.6 (Door)ontwikkeling IV-landschap

In 2024 is middels de Digitaliseringsagenda van de HAN met volle kracht gewerkt aan het verbeteren van de digitale ondersteuning voor zowel onderwijs en onderzoek als bedrijfsvoering.

Voor het *onderwijs* is de implementatie van de nieuwe online leeromgeving (Brightspace) gestart, en via een gefaseerde implementatieaanpak is deze al door veel studenten succesvol in gebruik genomen. Ook is een (meerjaren)project gestart om de inzet van digitale leermaterialen optimaal te ondersteunen in het HAN-informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) en bijbehorende werkprocessen in te richten.

Vanuit de periodieke afstemming met het Programma Realisatie Koersbeeld zijn meerdere projecten gestart om de flexibilisering van onderwijs en relatiemanagement systeemtechnisch te ondersteunen. Voor flexibilisering (doel 3) zijn de benodigde functionaliteiten vastgesteld om flexibilisering mogelijk te maken. Op basis daarvan is in 2024 een marktconsultatie gehouden en is de aanbesteding voor een onderwijsbibliotheek en een onderwijscatalogus gestart (Onderwijsontwikkelingssysteem - OOS). Voor relatiemanagement (doel 4 en 6) is in 2024 een initiatief uitgewerkt om HAN-breed relatiemanagement in te richten en dit met CRM te ondersteunen. Hiermee zullen vanuit een via het Programma Realisatie Koersbeeld opgesteld kader voor relatiemanagement eenduidige processen en datamodellen ontwikkeld en ingericht worden. Vervolgens zal het CRM-systeem aangepast worden om dit optimaal te ondersteunen.

In het onderwijs zijn in 2024 enkele plannen op onderdelen te ambitieus gebleken. Hierdoor zijn niet alle beoogde resultaten van de Digitaliseringsagenda 2024 gerealiseerd. Deze beoogde resultaten zijn inmiddels opgenomen in de Digitaliseringsagenda 2025:

- Vanuit de decharge van het project Digitaal Toetsen is naar voren gekomen dat de huidige digitale toetsapplicatie geen passende oplossing biedt voor adaptief toetsen. Een nieuw initiatief is in voorbereiding en zal begin 2025 worden gestart.
- Door vertraging in de pilot en een draagvlakonderzoek is de oplevering van tooling ten behoeve van het monitoren van studentenwelzijn doorgeschoven naar het tweede kwartaal van 2025.
- Het starten van het project CRM heeft vertraging opgelopen door personele wisselingen van opdrachtgever en het ontbreken van eenduidige kaders. In het eerste kwartaal van 2025 zal dit alsnog gestart worden.

Voor het *onderzoek* binnen de HAN is in 2024 het vraagarticulatieproces uitgebreid doorlopen om in 2025 verder te kunnen werken aan een verbetering van centrale, effectieve en veilige digitale onderzoeksvoorzieningen. In lijn hiermee is inmiddels gestart met een project om een centrale voorziening voor opslag en beheer van onderzoeksdata in te richten.

In de *bedrijfsvoering* zijn veel nieuwe koppelingen tussen de systemen gerealiseerd en zijn oude koppelingen vervangen door een nieuwe hoogwaardige en toekomstgerichte manier van koppelen. Het verouderde Identity & Access Management-systeem (HANaccount) is vervangen door een modern systeem dat veiliger en beter beheersbaar is. Ook is na het doorlopen van een aanbesteding gestart met het vervangen en verbeteren van het HR-systeem met bijbehorende processen.

Het project Versterken Informatiebeveiliging en Privacy heeft in 2024 het volwassenheidsniveau van de belangrijkste systemen ('kroonjuwelen') verhoogd. In navolging van de externe audit eind 2023 is in 2024 ingezet op een verdere verhoging van het volwassenheidsniveau.

Om het databasegebaseerd werken binnen de HAN een impuls te geven is in 2024 een meerjarig project uitgewerkt en gestart. Hierin gaat het onder meer over de inrichting van structurele vraagarticulatie van managementinformatie en over de ontwikkeling van een benodigd platform met bijbehorende datapresentatie.

Roadmap 2025 en meerjarenplan digitalisering

Naast een nieuwe Roadmap Digitalisering voor 2025 is op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren en het daardoor verkregen inzicht een Meerjarenplan Digitaliseringsagenda (2025-2028) opgesteld. Dit zal de strategische regie nog verder verbeteren en inzicht geven in de te verwachten ontwikkelingen de komende periode.

Informatiebeleid

Het informatiebeleid is eind 2024 geactualiseerd en is zowel beschikbaar in one-pagers als in een uitgebreide geschreven versie. Het beleid is tot stand gekomen met input van een grote groep HAN-medewerkers en sluit goed aan op het Koersbeeld. Het biedt kaders die op hoofdlijnen richtinggevend zijn voor de verdere ontwikkeling van onze informatievoorziening.

3.2.7 Doorontwikkeling van de organisatie: proces- en ketenoptimalisatie

In maart 2024 is het rapport over de inrichting van de ondersteuning binnen de HAN opgeleverd door een extern bureau. Om te komen tot een optimalisering van de ondersteuning zijn er aanbevelingen meegegeven met betrekking tot de inrichting van de organisatie, het samenwerken en de processen. Op basis van de aanbevelingen is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot verbeteringen op alle 3 de aspecten: organisatie, samenwerken en processen. Met de uitvoering van dit plan worden de volgende resultaten beoogd:

- De organisatie van de ondersteuning van de HAN is efficiënter en eenvoudiger ingericht; er zijn minder overdrachtpunten (koppelvlakken), er is meer synergie en er wordt HAN-breed meer gewerkt volgens een uniforme gestandaardiseerde werkwijze (HAN-breed, tenzij).
- Er is een duidelijke structuur waarbinnen gewerkt wordt; verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn eenduidig belegd, waarbij strategische kaders en beleidskaders leidend zijn (strategie en beleid als prioriteringsinstrument).
- Het procesmanagement is ingericht; de basis voor continue verbetering is daarmee gelegd.
- De overlegstructuur is ingericht en gericht op proces en resultaat en is ondersteunend aan onze 'way of working' (Gedragskompas). Integraliteit op directieniveau en functionele sturing heeft vorm gekregen.

De uitvoering van het plan van aanpak heeft in de eerste fase veel nadruk gelegd op processen en het in kaart brengen van de knelpunten in de processen en op het vlak van samenwerking. Als eerste tussenresultaat is een advies opgeleverd om de ondersteuning binnen de HAN anders in te richten zodat het eenvoudiger wordt de processen te optimaliseren. In 2025 wordt opvolging gegeven aan het advies.

3.2.8 Versterken duurzaamheidsbeleid

In 2024 is het document 'Op weg naar een duurzame HAN' vastgesteld. Hierin zijn het kader en de ambities van de HAN ten aanzien van duurzaamheid opgenomen. Er is vervolgens gestart met de ontwikkeling van een bijbehorend uitvoeringsplan. Vooruitlopend daarop is er in 2024 al gewerkt aan een aantal geformuleerde doelen. Over de verdere ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid binnen de HAN wordt in paragraaf 4.5 verder gerapporteerd.

Mobiliteitsplan

In 2024 zijn de doelen en uitgangspunten voor mobiliteit vastgesteld. Verdere uitwerking van het beleid krijgt een vervolg in 2025.

Materialiteitsanalyse ten behoeve van duurzaamheidsrapportage/CSRD

Het hoger onderwijs hoeft nog niet te voldoen aan Europese wetgeving rondom CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). De HAN is echter wel gemotiveerd om zelf op professionele wijze stappen te zetten richting de duurzaamheidsrapportage en volgt de landelijke ontwikkelingen. Dit is ook als zodanig opgenomen in het kader- en ambitiesdocument 'Op weg naar een duurzame HAN'. Op het niveau van het gehele Nederlandse onderwijs is er door een CSRD-onderwijswerkgroep (aangestuurd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen) een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Momenteel wordt als gevolg daarvan een handreiking CSRD/duurzaamheidsrapportage voor het gehele Nederlandse onderwijs ontwikkeld. De uitkomsten daarvan worden meegenomen in het traject dat de HAN doorloopt om zelf naar CSRD-rapportage toe te werken.

Scholing voor medewerkers Finance & Control

Medewerkers die betrokken zijn bij de (financiële) rapportages hebben in 2024 de actualiteiten rondom de landelijke CSRD-ontwikkelingen gevolgd nadat zij de afgelopen jaren meerdere cursusdagen over dit onderwerp hadden gehad.

Scholing andere medewerkers

Het proces naar een algemene scholing op het gebied van duurzaamheid is nog niet afgerond. Er is voor gekozen om aan te sluiten bij een professionaliseringstraject dat ontwikkeld wordt vanuit het koersdoel Wereldburgerschap. Deze scholing zal in 2025 gerealiseerd worden. De leeractiviteiten (onder andere rondom ecologische veranderingen) worden via de HAN Academy beschikbaar gesteld voor medewerkers.

3.3 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

3.3.1 Beschrijving impact coronacrisis en coronamaatregelen op de instelling

In maart van 2023 kwamen ook de laatste corona-adviezen (het (zelf)test- en isolatieadvies) te vervallen. Daarmee kwam een einde aan een bijzondere periode. De grote impact die de coronacrisis heeft gehad op het welzijn van onze studenten en medewerkers blijft onveranderd een aandachtspunt. Omdat het welzijn van studenten en medewerkers cruciaal is voor leer- en werkprestaties, is er binnen de organisatieonderdelen op verschillende manieren aandacht aan besteed. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van de middelen vanuit de zogenaamde corona-enveloppe (zie paragraaf 3.3.2) die planmatig zijn ingezet om de effecten vanuit corona zoveel mogelijk te beperken. Uiteraard is er samenhang met andere initiatieven rondom verbetering van studentenwelzijn (zie paragraaf 3.2.2) en wordt een deel van de kwaliteitsgelden aangewend voor de verdere verbetering van studentenwelzijn (zie hoofdstuk 8).

3.3.2 Het HAN-plan Aanvullende Post (AP)

Het HAN-plan Aanvullende Post (AP) ziet toe op de extra toegekende NPO-AP-middelen (niet-normatieve rijksbijdrage vanuit de zogenaamde corona-enveloppe en opgenomen in het Bestuursakkoord NPO), met een bijstelling na de tweede ronde, voor een totaal van € 22,7 miljoen. Nadat hieronder een korte impressie wordt gegeven van de totstandkoming van het plan en de betrokkenheid van de medezeggenschap, wordt ingegaan op de realisatie van het plan en de besteding van het AP-budget in 2022 tot en met 2024.

Proces ontwikkeling en monitoring van Plan NPO-AP

- *Ontwikkeling plan en betrokkenheid medezeggenschap*

In april 2021 is een uitvraag gedaan bij de academies, stafafdelingen en Services om zicht te krijgen op de gewenste besteding van de NPO-AP-middelen. De keuzelijst met acties, bijlage van het Bestuursakkoord NPO, diende hierbij als inhoudelijk kader. De aanvragen van de academies, stafafdelingen en Services zijn verwerkt en beoordeeld in overleg met diverse deskundigen, bestuurlijk verantwoordelijken en de medezeggenschap, en uiteindelijk verwerkt in een conceptplan door de HAN Taskforce NPO, bestaande uit financiële en onderwijskundige experts. In juli 2021 is de voltallige Medezeggenschapsraad (MR) ingelicht over ontwikkelingen rondom het NPO-AP en de beoordeling ervan, en is een (voorlopig) overzicht gegeven van de aangevraagde middelen per thema per jaar. Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van dit gesprek de directeurs van de academies gevraagd de aanvragen toe te lichten aan de academieraden. De academieraden zijn door de centrale MR gestimuleerd om met de directies in gesprek te gaan over de invulling van de besteding en realisatie van de NPO-AP middelen. De HAN Taskforce NPO heeft vervolgens op basis van de input uit de diverse gremia het definitieve AP-plan geschreven. Het College van Bestuur heeft op 24 augustus 2021 een voorgenomen besluit genomen en ter instemming aan de MR gestuurd. De MR stemde begin september 2021 in met het plan. In de toekenning van middelen aan de organisatieonderdelen is rekening gehouden met uitloop in 2023 omdat uit de aanvragen bleek dat de middelen voor 2021 en 2022 niet volledig besteed konden worden. Externe stakeholders zijn bij de planvorming betrokken voor zover dit in gesprekken met commissies of adviesorganen bij de academies (zoals bijvoorbeeld de Werkveldcommissie) ter sprake is gekomen. Er heeft, mede in verband met de tijdsdruk, geen aparte raadpleging van externe stakeholders plaatsgevonden om het totale HAN-AP-plan te toetsen.

- *'Tweede ronde'*

In het eerste half jaar van 2022 kwamen er vanuit academies, stafafdelingen en Services signalen dat de uitvoering van een aantal projecten onder de vlag van NPO-AP achterliep op de planning. Daarvoor is een aantal oorzaken aan te wijzen (met name een forse onderbenutting op het thema stageproblematiek bij lerarenopleidingen, om uiteenlopende redenen). De organisatieonderdelen gaven aan dat ze de opgelopen achterstand binnen de - inmiddels tot 2024 verlengde - planperiode waarschijnlijk niet zouden kunnen goedmaken. Daarom is halverwege 2022 vanuit de Taskforce NPO een tweede uitvraag uitgezet binnen de HAN ('tweede ronde') met het verzoek om aanvragen in te dienen voor het uitbreiden van goedlopende projecten of voor nieuwe kansrijk geachte projecten. Dit alles om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk van de toegekende NPO-AP-middelen binnen de planperiode voor het beoogde effect zouden worden ingezet. De HAN Taskforce NPO heeft de aanvragen beoordeeld op de mate waarin wordt aangesloten bij de thema's en het vooruitzicht op een goed verloop in de resterende planperiode.

- *Monitoring van de voortgang*

Binnen de reguliere planning- & controlcyclus (P&C-cyclus) zijn de voortgangsrapportages en het jaarverslag instrumenten om de voortgang op de gestelde doelen en de plannen en besteding van de AP-middelen te monitoren. Alle organisatieonderdelen schrijven elke 4 maanden een voortgangsrapportage, waarin ze aangeven hoe de uitvoering van de activiteiten en de besteding van AP-middelen verloopt. Dit gebeurt via een HAN-breed vastgesteld format.

We hebben zowel op HAN-niveau als binnen de academies ingezet op nauwe betrokkenheid van de medezeggenschap door zoveel mogelijk transparantie te bieden, tijdig te informeren en met elkaar hierover in gesprek te gaan.

Realisatie van AP-plan in 2024

In het plan NPO-AP hebben we voor 2024 in totaal € 4,5 miljoen gebudgetteerd. Hiervan is € 4,0 miljoen (90%) door de academies, stafafdelingen en Services daadwerkelijk besteed aan de uitvoering van de activiteiten. In de volgende tabel staat per thema en actietype het geplande budget, de realisatie en het verschil tussen geplande en gerealiseerde besteding.

Tabel 3: Overzicht 2024 NPO-AP-thema's en -actietypes en het geplande budget, de realisatie en het verschil (bedragen x € 1.000)

Thema	Type	Beschrijving type actie	Budget 2024	Realisatie 2024	Vershil
0. Extra budget	0	Extra budget	141	53	-88
Totaal thema 0			141	53	-88
1. In- en doorstroom	1a	Goede intake en voorlichting	240	240	0
	1b	Goede landing, extra introductie	177	181	4
	1c	Kleinschalig/intensief onderwijs	8	8	0
	1d	Extra studentbegeleiding	633	660	27
	1e	Buddies (peer-coaching)	437	347	-90
	1f	Aanbod extra onderwijsactiviteiten	187	187	0
	1g	Aanbod extra toetsmomenten	0	0	0
Totaal thema 1			1.682	1.623	-59
2. Welzijn/Binding	2a	Trainen van studenten (preventie en weerbaarheid)	267	313	46
	2b	Ondersteuning bij psychologische problemen (coronagerelateerd)	93	89	-4
	2c	Organiseren van evenementen en contact voor binding en communityvorming	406	434	28
Totaal thema 2			766	836	70
3. Stages	3a	Extra stagebegeleiding voor studenten	313	269	-44
	3b	Extra ondersteuning stageverkenning voor studenten	38	39	1
	3c	Verkennen en benutten alternatieve stagevormen/-plekken, meer flexibiliteit	0	0	0
Totaal thema 3			351	308	-43
4. Lerarenopleidingen	4a	Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	554	421	-133
	4b	Extra onderwijs in de opleiding	298	225	-73
	4c	Extra trainingen in opleidingen en praktijk voor 'werken met achterstanden' die leerlingen hebben opgelopen door de coronacrisis	530	415	-115
	4d	Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	164	168	4
Totaal thema 4			1.546	1.229	-317
Totaal HAN			4.486	4.049	-437

Uit de tabel blijkt dat de realisatie per type actie fluctueert. Op een hoger aggregatieniveau per thema blijft de realisatie voor thema 1 achter, vooral te verklaren door de krapte op de arbeidsmarkt en een grote overlap met de thema's van de Kwaliteitsafspraken (verzadiging c.q. afnemende meeropbrengsten). Het grootste deel van de achterblijvende realisatie in 2024 is echter toe te schrijven aan de forse onderbenutting in thema 4 (lerarenopleidingen; dit is thema 5 van het Bestuursakkoord). De oorspronkelijke plannen zijn opgesteld op basis van schattingen en verwachtingen, waarbij het zeker op dat moment onbekend was wat de exacte gevolgen van corona zouden zijn. Daardoor zijn sommige activiteiten (zoals bijvoorbeeld (het inzetten op) het vinden van extra stageplaatsen) niet nodig gebleken en hebben andere activiteiten meer inspanning gevraagd. Inhoudelijk is dat niet bezwaarlijk, omdat de middelen daadwerkelijk zijn besteed aan activiteiten die ertoe bijdragen de coronagevolgen weg te werken en de verdeling over de thema's zo goed mogelijk is gevolgd. Omdat thema 4 specifiek gericht is op lerarenopleidingen, ligt dat voor dit thema anders. Bij de toekenning van middelen voor 2024 is daarom aan thema 4 voorrang gegeven. Tegelijkertijd vormt de korte, tijdelijke investering van relatief veel middelen door allerlei factoren (met name de krappe arbeidsmarkt) een flinke uitdaging.

Tabel 4: Overzicht NPO-AP besteding 2021-2024

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Besteed 2023	Gepland 2024	Besteed 2024	Totaal*
Soepele in- en doorstroom	2.428	2.037	4.867	4.297	3.739	3.468	1.823	1.676	11.478
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	897	682	1.752	1.412	1.056	1.203	766	836	4.133
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	569	441	1.075	1.012	864	926	351	308	2.687
Lerarenopleidingen	780	560	3.566	757	1.988	1.415	1.546	1.229	3.961
Totaal	4.674	3.720	11.261	7.477	7.648	7.011	4.486	4.049	22.257

* Het totaal is het totaal van 'Besteed' in 2021, 2022, 2023 en 2024.

De HAN heeft voor NPO-AP in totaal € 22,7 miljoen ontvangen in de jaren 2021 en 2022 (zie onderstaande tabel). Van dat bedrag is in de afgelopen jaren € 22,3 miljoen besteed en resteert er een budget van in totaal € 0,4 miljoen dat is vrijgevallen ten gunste van het resultaat van 2024. De plannen voor 2024 waren mede gebaseerd op een prognose uit voorjaar 2023 voor de realisatie in 2023.

Tabel 5: Besteding corona-enveloppe					Totale looptijd
x € 1.000	2021	2022	2023	2024	Besteding
Ontvangen rijksbijdrage corona-enveloppe	9.909	12.785			22.694
Reeds besteed	3.720	7.477	7.011	4.049	22.257
Niet besteed				437	437
Balansmutatie (niet besteed per jaar)	6.189	5.308	-7.011	-4.049	

3.4 Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

Op 14 juli 2022 is het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap (het Bestuursakkoord) gesloten tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen en de Vereniging Universiteiten van Nederland. Met het akkoord zijn afspraken gemaakt voor het gezamenlijk versterken van het hoger onderwijs en onderzoek.

In dit akkoord zijn op onderdelen ook extra middelen toegekend, onder meer voor de bevordering van praktijkgericht onderzoek. De verantwoording en monitoring daarover vindt plaats via hoofdstuk 9 van het bestuursverslag. Ook voor de thema's kansengelijkheid en studentenwelzijn, sociale veiligheid en inclusie, kennisveiligheid en cyberveiligheid zijn in het Bestuursakkoord afspraken gemaakt en (beperkte) extra middelen toegekend. Voor studentenwelzijn en inclusie wordt verwezen naar paragraaf 3.2.2 en voor de gerealiseerde voortgang op de gebieden sociale veiligheid, kennisveiligheid en informatiebeveiliging (inclusief cyberveiligheid) naar paragraaf 4.4.

3.4.1 Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren

In het Bestuursakkoord is aan de hogescholen een financiële impuls gegeven voor de initiatieven gericht op het opleiden van geschoold personeel in de tekortsectoren gezondheidszorg, bètatechniek en onderwijs, en zijn bestuurlijke afspraken gemaakt over de inzet van de extra beschikbare middelen.

Academies met opleidingen in de tekortsectoren hebben voor de inzet van deze extra middelen plannen ontwikkeld in lijn met de afspraken over tekortsectoren in het Bestuursakkoord. Dat heeft geresulteerd in activiteiten waarbij vooral wordt ingezet op extra impulsen voor werving en matching (instroom), toetsstructuur/programmatisch toetsen (rendement), verbinding praktijk en onderwijs (rendement, binding met het werkveld), ontwikkeling van nieuwe trajecten (instroom) en begeleiding van afgestudeerden (behoud voor het werkveld). De uitvoering van de plannen is voornamelijk belegd bij de betrokken academies, met een sterke nadruk op interacademiale samenwerking, en deels met centrale coördinatie en regie (met name wat betreft toetsen). De voortgang op deze activiteiten wordt centraal bewaakt.

3.4.2 Vitalisering van opleidingen krimpregio's

In 2023 zijn vanuit het Bestuursakkoord middelen ontvangen voor de vitalisering van opleidingen in krimpregio's. De middelen zijn geoormerkt toegekend voor de opleiding Civiele Techniek en een viertal bachelorlerarenopleidingen (Duits, Natuur- en Scheikunde (NaSK) en Wiskunde). Met deze middelen konden aanbod en kwaliteit van het onderwijs op voldoende niveau worden voortgezet, totdat aangekondigde, meer structurele maatregelen (onder andere 'tekortsectoren') effect zullen hebben.

In 2024 zijn de *middelen voor transitie* ingezet bij Civiele Techniek om te komen tot verruiming van ingangseisen en aanpassingen van het curriculum, uitbreiding van de Q-hogeschool (gezamenlijk extracurriculair onderwijs vanuit onderwijsinstellingen in de regio Arnhem), versterking van de samenwerking met regionale partners en het leveren van een bijdrage aan een landelijke Civiele Techniek Campagne met collega-hogescholen en Bouwend Nederland.

Bij de lerarenopleidingen Duits, NaSK en Wiskunde zijn de middelen voor transitie ingezet op intensivering van de werving en intensivering van de samenwerking. Het laatste betreft de samenwerking op curriculumniveau binnen opleidingen, tussen opleidingsvormen voltijd en deeltijd (bij Duits), maar ook tussen instellingen.

Wat betreft *instandhouding* is in 2024 bij de opleiding Civiele Techniek ingezet op instandhouding van laboratoria, afstudeerrichtingen en onderzoek en bijbehorende infrastructuur.

Bij de eerdergenoemde lerarenopleidingen is voor instandhouding ingezet op de ontwikkeling en uitvoering van het curriculum en op ondersteuners om de processen rondom de uitvoering van het onderwijs te faciliteren.

Van de in totaal toegekende € 3,1 miljoen is in 2024 een bedrag van € 595.000 besteed aan maatregelen in het kader van instandhouding en € 620.000 is besteed aan maatregelen in het kader van transitie. Een resterend bedrag van € 1,3 miljoen zal in 2025 worden besteed; waarvan € 531.000 voor maatregelen in het kader van instandhouding en € 818.000 voor maatregelen in het kader van transitie.

4 OVERIGE ONTWIKKELINGEN IN DE BEDRIJFSVOERING VAN DE HAN IN 2024

4.1 Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek

4.1.1 Organisatie kwaliteitszorg onderwijs

In de kwaliteitszorgcyclus van de HAN-opleidingen worden onze opleidingen eens in de 6 jaar beoordeeld door een door de NVAO goedgekeurd panel van onafhankelijke peer-deskundigen. Vervolgens accrediteert de NVAO de opleiding. Aangezien de HAN beschikt over de NVAO-erkenning Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK), vinden de opleidingsaccreditaties plaats aan de hand van 4 standaarden in plaats van 10. De 4 standaarden zijn gericht op de (1) beoogde eindkwalificaties, (2) de onderwijsleeromgeving, (3) de toetsing, (4) het gerealiseerd eindniveau, en uiteraard de samenhang daartussen.

Halverwege die periode van 6 jaar organiseren de HAN-opleidingen een interne audit of een ontwikkelgesprek. Zij zijn daarbij zelf 'in the lead' en worden hierbij geadviseerd door adviseurs van de stafafdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK). Er worden altijd belanghebbenden van de opleiding uitgenodigd om op en met de opleiding te reflecteren. Bij de ontwikkelgesprekken is er aandacht voor ontwikkelvraagstukken van de opleidingen zelf en er wordt ook altijd gekeken naar het gerealiseerd eindniveau. De interne audits/ontwikkelgesprekken worden waarderend ingestoken en resulteren in verbeteradviezen van diverse aard. Zie bijlage 1 voor de resultaten van de accreditaties en de interne audits/ontwikkelgesprekken in 2024.

4.1.2 Voorbereiding op de komende ITK

De HAN heeft in 2024 formeel bij de NVAO de Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK 3.0) aangevraagd. De voorbereidingen van de ITK zijn vervolgens gestart. Het panelbezoek vindt vlak voor de zomer 2025 plaats. Naast de voorbereiding op het bezoek van het NVAO-panel heeft de HAN ook aandacht voor het signaleren, inventariseren en borgen van verbeterpunten in het HAN-kwaliteitszorgsysteem. Dit vindt plaats mede op basis van inbreng van de academies.

4.1.3 Organisatie kwaliteitszorg onderzoek

De kwaliteitszorgcyclus van de onderzoekseenheden wordt net als bij het onderwijs gekenmerkt door een zesjaarlijkse externe evaluatie door peers uit onderzoek, werkveld en onderwijs en een midterm review halverwege de cyclus. Hierbij wordt aangesloten bij het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) van de Vereniging Hogescholen.

Er wordt gewerkt aan een continue kwaliteitsevaluatie en -verbetering vanuit een eigen visie op kwaliteit, die aansluit bij het desbetreffende onderzoeksdomein. In de externe evaluatie staan 4 standaarden centraal: (1) portfolio, programma, visie en missie van de onderzoekseenheid, (2) de impact van de onderzoekseenheid op de 3 domeinen: beroepspraktijk/samenleving, onderwijs/professionalisering en kennisontwikkeling/onderzoeksdomein, (3) de kwaliteit/methodische grondigheid van het onderzoek, mede volgens de NGWI, (4) mensen en middelen. In de externe evaluatie wordt door een inhoudelijk en visitatietechnisch deskundig panel een inhoudelijk gesprek gevoerd aan de hand van deze 4 standaarden. De HAN heeft bij standaard 3 'output en impact' voor de methodiek van showcases gekozen, waarbij diverse interne en vooral externe betrokkenen om tafel zitten.

Eind 2024 is besloten om te onderzoeken in hoeverre we de lectoraten gezamenlijk kunnen evalueren in 2027 (een beslissing hierover valt in 2025). De eerste reden hiervoor is de ontwikkeling van een HAN-breed onderzoeksportfolio dat op het niveau van de 3 zwaartepunten is ingericht. De tweede reden is meer massa en focus op het gebied van praktijkgericht onderzoek vanuit de Krachtige Onderzoeksorganisatie (KOO, zie 9.1), de HAN Agenda en het Seed- en Matchingsfonds (SMF). Het voorstel voor een gezamenlijke externe onderzoeksevaluatie (GEO) langs de 3 zwaartepunten is en wordt besproken met verschillende stakeholders HAN-breed en op academieniveau (CvB, academiedirecties, beleidsmedewerkers onderzoek, leading lectoren zwaartepunten en lectoren). De onderzoekseenheid (cluster lectoraten binnen een academie) AFEM is in 2024 separaat gevisiteerd en beoordeeld. In de (intern georganiseerde) midterm review halverwege de zesjarige termijn wordt teruggeblikt op de ontwikkelacties vanuit de voorafgaande externe evaluatie, dan wel wordt met relevante stakeholders van binnen en buiten de HAN ingegaan op actuele vraagstukken en ontwikkelingen binnen de onderzoekseenheid (georganiseerd per academie), en worden er onderzoeksvragen geformuleerd die verdere aandacht, toetsing of doordenking behoeven, vooruitlopend op de externe evaluatie over 3 jaar. De vorm en aanpak hierin zijn vrij.

Zie paragraaf 3.1 voor de resultaten van de midterm reviews en externe evaluaties in 2024.

4.2 Medewerkers en HR-beleid

In 2024 is verder invulling gegeven aan de thema's uit de HR Visie 2022-2028, is als gevolg van meer financiële tegenwind meer regie ingeregeld via 'Grip op Formatie' en is voor de academies en andere organisatie-eenheden net als in voorgaande jaren extra aandacht geweest voor de ontwikkeling van het ziekteverzuim.

Grip op Formatie

Vanaf juni 2024 heeft de HAN te maken met financiële tegenwind. In die periode hebben we de medewerkers geïnformeerd over de gevolgen van de teruggang in financiën, zoals elders in dit verslag is beschreven. Het grootste deel van de kosten van de HAN zijn personeelskosten. Dit betekent dat de financiële situatie onvermijdelijk leidt tot een teruggang in formatie. Om aan te blijven sluiten bij de gewenste formatie op de korte en de langere termijn is de aandacht voor strategische personeelsplanning verder aangescherpt en zijn verschillende maatregelen genomen op HR-gebied onder de noemer 'Grip op Formatie'. De kern is dat vacatures alleen kunnen worden geplaatst als er binnen de financiële ruimte formatieruimte is. Als die ruimte er is, wordt de vacature allereerst intern uitgezet.

Tijdelijke arbeidsovereenkomsten kunnen alleen worden verlengd of omgezet naar vast als er (formatie- en financiële) ruimte is. De Medezeggenschapsraad en de vakorganisaties zijn geïnformeerd over de inhoud van deze maatregelen.

HR Visie

Deze HR Visie is op basis van het Koersbeeld tot stand gekomen onder de titel 'Samen maken we het verschil'. In de HR Visie zijn 4 overkoepelende thema's benoemd, die in het vervolg van deze paragraaf nader worden toegelicht.

De financiële situatie heeft een verdere invulling van de thema's uit de HR Visie 2022-2028 niet in de weg gestaan. Hieronder zal per thema een selectie worden beschreven van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden:

- *Persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling*

In de HAN werken medewerkers in (resultaatverantwoordelijke) teams aan te behalen resultaten. In het kader van het uitgevoerde klein medewerkersonderzoek (klein MO) en de daarop uitgevoerde nadere evaluatie bij de teams zelf en de leidinggevendenden blijkt onder andere dat medewerkers en teams behoefte hebben aan meer ondersteuning in de vorm van nadere kaders en aanvullende handvatten en tools. In 2025 zal daar via een projectmatige aanpak op ingezet worden. Zie ook paragraaf 3.2.3).

- *Wendbaarheid*

In een wereld waarin ontwikkelingen, onder andere op het vlak van digitalisering en technologie, elkaar in hoog tempo opvolgen, is het nodig om wendbaar te zijn en te blijven. Daarom is ook in 2024 volop ingezet op professionalisering.

Het in december 2023 vastgestelde Kader Professionalisering HAN geeft voor leidinggevendenden, teams en medewerkers een handvat om gestructureerd én gericht te werken aan professionalisering. Om hier nog meer richting aan te geven is in 2024 een ondersteunend format ontwikkeld op basis waarvan alle organisatieonderdelen in 2025 een professionaliseringsplan zullen opleveren.

Naast professionalisering is het, mede in verband met de toegenomen financiële druk, nog meer van belang om binnen de HAN de voorwaarden te creëren waaronder medewerkers binnen de HAN flexibel inzetbaar kunnen zijn. Uit dien hoofde zijn in de tweede helft van 2024 op verschillende niveaus eerste maatregelen zijn genomen om op vrijwillige basis de interne mobiliteit te bevorderen. Hiervoor is de HR-mobiliteitsdesk opgezet.

Ter ondersteuning van de interne mobiliteit is een belangrijk gegeven dat we met instemming van de Medezeggenschapsraad eind augustus het doorontwikkelde generieke functiehuis hebben vastgesteld. Naast de waarde van een actueel en eenduidig functiehuis maakt dit ook loopbaanontwikkeling en uitwisseling van medewerkers eenvoudiger.

- *Werkplezier*

Werkplezier is een belangrijke basisvoorwaarde voor een prettige en positieve samenwerking binnen de organisatie. Daarnaast is beoogd dat werkplezier een bijdrage levert aan het voorkomen van verzuim en het verlagen van de werkdruk.

Ten aanzien van werkdruk is eind 2023 een versterkende aanpak gestart om organisatieonderdelen extra te ondersteunen bij het verlagen van werkdruk en het verhogen van werkplezier. De aanpak die doorliep in heel 2024 is met name teamgericht en ziet onder meer op het realiseren van meer werkplezier binnen teams en daarmee voor de individuele medewerker.

Mede als gevolg van een afspraak met de Medezeggenschapsraad is in het voorjaar van 2024 een klein medewerkersonderzoek (klein MO) gehouden, specifiek gericht op het onderwerp werkdruk. Hierbij zijn dezelfde vragen gesteld als in het MO 2021 en het MO 2023, aangevuld met enkele nieuwe vragen over werkplezier. De uitkomst is dat 34% van de medewerkers die meededen aan het klein MO aangeven dat ze een (veel) te hoge werkdruk ervaren. Ten opzichte van MO 2021 (43%) en MO 2023 (41%) is er sprake van een positieve ontwikkeling. De inzet en uitdaging is om gelet op de huidige financiële situatie deze ontwikkeling vast te houden; of dat lukt, zal blijken uit het MO dat in het voorjaar van 2025 wordt gehouden.

- *Leiderschap*

Ook in 2024 heeft het leiderschapsprogramma volop de aandacht gekregen, waarbij de focus met name lag op leiderschap aan een organisatie in continue beweging onder veranderende financiële omstandigheden (zie verder bij paragraaf 3.2.3).

Ziekteverzuim

In de jaren 2020 tot en met 2023 lag, mede onder invloed van de coronapandemie, het jaarpercentage tussen 5% en 6%. Dit is in lijn met de hbo-benchmark. We blijven echter streven naar de verzuimcijfers zoals die waren vóór corona. Het gemiddelde op HAN-niveau was in 2019 4,5%, en daarom is voor 2024 4,5% opgenomen als streefcijfer.

In samenwerking met de arbodienst Zorg van de Zaak is in 2024 nog gericht gewerkt aan het terugdringen van het ziekteverzuim, met name door een sterkere ondersteuning van de leidinggevendenden en de inzet van case-adviseurs. Dit heeft nog niet geleid tot het beoogde resultaat, want eind 2024 bedroeg het HAN-brede verzuimcijfer 5,75%. Zie ook paragraaf 11.3.

We blijven ook in 2025 stevig inzetten op het verlagen van het verzuimpercentage richting de 4,5%.

Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Conform hoofdstuk K, lid 1, van de cao hbo besteedt de hogeschool 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen aan decentraal overleg over arbeidsvoorwaarden die aanvullend op de cao hbo specifiek gelden voor de werknemers van de HAN. Hierna volgt een overzicht van de bestedingsdoelen 2024, met daarbij de begroting en de daadwerkelijke besteding.

Tabel 6: Begroting en realisatie Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen 2024

	Begroting 2024	Realisatie 2024
Beschikbaar restant 2023	750.816	750.816
Beschikbaar jaarbedrag 2024	3.550.000	3.638.984
Totaal beschikbaar bedrag	4.300.816	4.389.800
Bestedingen		
Betaald ouderschapsverlof	550.000	528.650
HAN-fietsregeling	460.000	419.371
Premie kinderopvang	1.200.000	1.203.329
Bedrijfsfitness	300.000	319.766
Healthchecks	15.000	8.190
Collectieve IPAP-verzekering	575.000	722.784
Professionaliseringsbudget	100.000	40.764
Internetvergoeding	800.000	795.727
Totaal bestedingen	4.000.000	4.038.581
Restant beschikbaar bedrag	300.816	351.219

Beleid inzake uitkering na ontslag

Werkgevers in de sectoren overheid en onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodragers voor de WW betaalt de HAN de kosten van de WW-uitkering als werknemers werkloos worden. De HAN is zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. In het kader van goed werkgeverschap en ter beheersing van de uitkeringslasten wordt aan voormalige HAN-werknemers met een WW-uitkering begeleiding geboden om weer aan het werk te komen. Daarbij wordt door de HAN gebruik gemaakt van het persoonsgebonden re-integratiebudget conform de cao hbo. Per 31 december 2024 is er sprake van 83 deelnemers waarvan 47 WW en 36 BWW.

4.3 Huisvesting

In totaal maakt de HAN gebruik van 16 gebouwen, zowel in eigendom als huur, verdeeld over Arnhem en Nijmegen. In Arnhem heeft de HAN in totaal 6 gebouwen in eigendom, waarvan 5 gebouwen in eigen gebruik zijn en 1 gebouw is verhuurd aan derden. In Nijmegen wordt gebruik gemaakt van 10 gebouwen, waarvan 6 gebouwen in eigendom zijn en 4 gebouwen zijn gehuurd. Daarnaast maakt de HAN gebruik van enkele huurlocaties, waaronder Connectr en Papendal.

Ook in 2024 zijn huisvestingsprojecten gerealiseerd door in gebouwen van een aantal academies de ruimte voor 'verbinden en ontmoeten' uit te breiden, waardoor projectmatig werken in kleinere groepen beter wordt gefaciliteerd. Zo zijn sfeervolle, tot ontmoeting stimulerende plekken gecreëerd die zijn voorzien van digitale faciliteiten. Hiermee wordt meer hybride dan traditioneel klassikaal onderwijs gefaciliteerd. Dit resulteert in meer samenwerken, van elkaar leren, in intensief contact met elkaar zijn, met coaching en begeleiding door docenten en ook ouderejaarsstudenten. Met het creëren van dergelijke ontmoetingsmogelijkheden sluit de HAN aan bij de setting zoals de student die ook in het werkveld zal ervaren en herkennen. Zowel in Arnhem als Nijmegen zijn in de Studiecentra, volgens de opgehaalde behoefte van de studenten, extra stiltegebieden gerealiseerd.

Tevens is er rekening gehouden met de groeiende wens om met name het technisch onderwijs en onderzoek meer te organiseren rondom thema's die aansluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld (meer opleidingsoverstijgend en minder opleidingsspecifiek).

Op basis van het Koersbeeld en de 6 strategische doelen heeft in 2023 een herijking van de huisvestingsstrategie plaatsgevonden. De herijkte Huisvestingsstrategie HAN (HSH) is vastgesteld in februari 2024, waarna de uitwerking van het Uitvoeringsplan HSH is opgestart.

4.4 Integrale veiligheid

De HAN werkt conform de kaders zoals vastgelegd in het beleid Integrale Veiligheid. Op grond van het Dreigingsbeeld voor het Hoger Onderwijs en overeengekomen prioriteiten met het ministerie van OCW (Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022) zijn onder Integrale Veiligheid binnen de HAN voor de periode 2024-2026 3 veiligheidsthema's geprioriteerd: sociale veiligheid (inclusief zorgwekkend gedrag), kennisveiligheid en informatiebeveiliging & privacy (inclusief cyberveiligheid). Deze thema's komen binnen de HAN samen bij de regiegroep Integrale Veiligheid.

Naast deelname van de portefeuillehouder aan de bestuurlijke focusgroep Integrale Veiligheid van de Vereniging Hogescholen (VH) is de HAN ook aangesloten op het platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs (IVHO). Binnen dit platform werken instellingen in het hoger onderwijs samen aan het verbeteren van de veiligheid in die instellingen. IVHO biedt een platform voor professionals om kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en instrumenten te ontwikkelen en te verzamelen voor een open en veilige leer- en werkomgeving.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin studenten en medewerkers zich beschermd voelen en daadwerkelijk beschermd zijn tegen sociale onveiligheid, veroorzaakt door menselijk gedrag en/of handelen. De HAN wil een veilige hogeschool zijn en sociale veiligheid is een cruciaal onderdeel van onze cultuur en medebepalend voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning en daarmee dus voor het algehele functioneren van de HAN en haar studenten. Het thema is daarom ook in 2024 onderdeel geweest van het leiderschapsprogramma voor het HAN-management.

Binnen het thema sociale veiligheid bouwen we voort op ons fundament, zoals de vertrouwenspersonen, studentenpsychologen, het klachtenreglement en klachtenprocedures, onze huisregels, het gedragsreglement, het studentenstatuut en het Gedragkompas. Via een strategisch project is in 2024 gewerkt aan de verankering en doorontwikkeling van dit thema binnen het bestaande beleid rondom het welzijn van studenten en medewerkers. De projectgroep bestaat uit vertegenwoordigers uit meerdere geledingen van de HAN die betrokken zijn bij het thema sociale veiligheid. Op basis van adviezen van de projectgroep zijn in 2024 verschillende stappen gezet om het thema sociale veiligheid steviger te borgen:

- Een expertiseteam sociale veiligheid/zorgwekkend gedrag is ingericht en operationeel.
- Op basis van gehouden risicodialogen is een risicoanalyse sociale veiligheid opgesteld.
- Alle interne en externe regelingen over sociale veiligheid zijn beoordeeld.
- Een HAN-brede gedragscode is in ontwikkeling; de besluitvorming volgt in 2025.
- De informatievoorziening over sociale veiligheid is uitgebreid en verdiept.
- Het medewerkersonderzoek 2025 gaat extra vragen bevatten over het thema sociale veiligheid.
- Er wordt aandacht besteed aan sociale veiligheid bij de introductiedag voor nieuwe medewerkers.

Naast deze stappen voortvloeiende uit het project is er voorlichting gegeven aan alle studentbestuurders en heeft het onderwerp aandacht gekregen tijdens de introductieweek van studenten. Verder is er een poster ontwikkeld als onderdeel van een bewustwordingscampagne voor studenten die begin 2025 wordt uitgerold.

Kennisveiligheid

Nadat de minister van OCW de hogeronderwijsinstellingen in 2022 opdracht heeft gegeven tot het uitvoeren van een risicoanalyse op kennisveiligheid en het implementeren van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid, is een projectgroep Kennisveiligheid ingericht en aan het werk gegaan. Daarbij is een eerste risicoanalyse uitgevoerd (nulmeting); in 2025 zal er een verdiepende risicoanalyse plaatsvinden. In 2024 is een start gemaakt met de implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid binnen de HAN. Naar verwachting zal deze implementatie eind 2025 worden afgerond. Naast de eerdergenoemde risicoanalyse wordt er ingezet op zowel beleid en organisatorische maatregelen als op deskundigheidsbevordering en bewustwording op het thema kennisveiligheid.

Informatiebeveiliging en privacy (inclusief cyberveiligheid)

Eind 2023 heeft een externe audit plaatsgevonden op/volgens het SURF-toetsingkader voor informatiebeveiliging. De uitkomsten van deze audit zijn begin 2024 gerapporteerd en vormden input voor het verder verhogen van de volwassenheid op het gebied van informatiebeveiliging in 2024 middels het meerjarenproject 'Versterken Informatiebeveiliging en Privacy'. Het eigenaarschap van de bedrijfskritische systemen is verder geformaliseerd, waarmee de verantwoordelijkheden voor informatiebeveiliging en privacy duidelijker zijn belegd. In 2025 zet het project erop in een stevigere PDCA-cyclus te implementeren met betrekking tot de werking van getroffen beheersmaatregelen voor informatiebeveiliging en privacy in de organisatieonderdelen middels een Governance, Risk & Compliance (GRC) tool, om zo het inzicht te verbeteren en tot een hogere volwassenheid te komen. Vanaf februari 2024 dienen alle medewerkers van de HAN een verplichte e-learning op het gebied van informatiebeveiliging en privacy te doorlopen, wat het bewustzijnsniveau het afgelopen jaar op deze onderwerpen aanzienlijk heeft doen toenemen. Van alle medewerkers heeft ondertussen 53% in 2024 de verplichte onderdelen van de e-learning doorlopen. Er wordt bekeken hoe we dit percentage nog verder kunnen laten toenemen in 2025.

Voor de afwikkeling van privacyvraagstukken, meldingen en verzoeken heeft de HAN een centraal privacyteam ingericht. Het afgelopen jaar heeft het centrale privacyteam een groot aantal privacy-gerelateerde vraagstukken behandeld, afkomstig van studenten, medewerkers en externen. Dit betrof uiteenlopende vraagstukken, bijvoorbeeld over de verwerking van soorten persoonsgegevens, met welke partijen de persoonsgegevens worden gedeeld en vragen over de borging van privacy in de verschillende systemen en processen binnen de HAN. Het privacyteam heeft ondersteund bij het maken van privacyafspraken met leveranciers (bijvoorbeeld in de vorm van een verwerkersovereenkomst) en het uitvoeren van gegevensbeschermingseffectbeoordelingen (ook wel DPIA's genoemd). In het nieuwe dienstenaanvraagproces dat begin 2024 is geïntroduceerd, worden Privacy by Design en Privacy by Default meegenomen.

Het proces van het melden van datalekken is in 2024 geëvalueerd en doorontwikkeld. Door een toename van de bewustwording op het gebied van privacy (mede als gevolg van de awareness-trainingen) binnen de instelling is er ook sinds 2023 een stijging te zien van het aantal datalekmeldingen: meldingen die voorheen onder de radar bleven, worden nu wel gedaan.

In 2024 zijn 60 datalekmeldingen geregistreerd (11 in 2022, 60 in 2023). De meest voorkomende datalekken betreffen voornamelijk menselijke fouten zoals bijvoorbeeld vergissingen met e-mailverkeer (verkeerd geadresseerden maar ook geadresseerden vermeld in het CC-veld in plaats van het BCC-veld), maar ook te ruim afgestelde autorisaties op systemen. In alle gevallen is naar aanleiding van de melding adequaat actie ondernomen en zijn zo nodig de betrokkenen geïnformeerd. In 21 gevallen was een hoog risico voor de vrijheden en rechten van de betrokkenen niet uit te sluiten en is er melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens binnen de daarvoor wettelijk gestelde termijn.

Verder zijn er in 2024 5 inzageverzoeken en 2 verwijderverzoeken ontvangen. Deze zijn binnen de wettelijk gestelde termijn afgehandeld. Het onderzoek van de Autoriteit Persoonsgegevens naar aanleiding van het datalek in 2021 is eind 2024 nog niet afgerond.

4.5 Duurzaamheid bij de HAN

De HAN erkent de klimaat- en ecologische crisis. Als hogeschool hebben we de maatschappelijke verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan een oplossing, via onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. In 2024 heeft het College van Bestuur, na raadpleging van de Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht, het kader- en ambitiedocument 'Op weg naar een duurzame HAN' vastgesteld. Inmiddels is gestart met de ontwikkeling van een bijbehorend uitvoeringsplan.

Om de ambities te realiseren is een regiegroep, een afstemmingsteam en een werkgroep duurzame bedrijfsvoering ingericht. Op de website han.nl/duurzaam is inzichtelijk gemaakt welke initiatieven er op de HAN zijn ten aanzien van duurzaamheid binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

4.5.1 Duurzaamheid in onderwijs

'Studenten ontwikkelen zich tot reflectieve en maatschappelijk betrokken wereldburgers' is een van de strategische doelen in het Koersbeeld van de HAN. In de HAN Academy (het interne opleidingscentrum van de hogeschool) zijn de eerste professionalisering-activiteiten beschikbaar waarmee docenten (en niet-onderwijzend personeel) meer bewust gemaakt worden van de eigen impact op de wereld en hoe deze zich verhoudt tot ons onderwijs.

In 2024 hebben opleidingen middels een GAP-analyse bepaald waar hiaten zitten als het gaat om het strategische doel Wereldburgerschap. Deze hiaten worden vervolgens ingevuld. Zo is er binnen de Academie Gezondheid en Vitaliteit gestart met het integreren van duurzaamheid in het verpleegkunde-onderwijs en is duurzaamheid nu geïntegreerd in het eerstejaarscurriculum van de opleiding Industriel Product Ontwerpen. In 2024 zijn onderwijsstools opgeleverd die gebruikt kunnen worden voor het ontwikkelen van leeruitkomsten en onderwijsmaterialen. Het nemen van sociale (Sociaal) en ecologische (Schoon) verantwoordelijkheid en het zich verhouden tot de digitale transformatie (Slim) zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. De onderwijsmaterialen zijn ontwikkeld in nauwe samenwerking met de HAN Green Office.

De HAN Green Office is een centrale plek binnen de HAN waar studenten samenwerken aan projecten op het vlak van met name Schoon. Green Office levert diensten naar zowel de eigen organisatie als het werkveld, onderzoek en onderwijs op het gebied van 'Faciliteren', 'Adviseren' en 'Creëren'. Er worden diensten op maat gecreëerd en er wordt gewerkt met een standaardaanbod dat in 2024 veelvuldig is afgenomen. Meer dan 200 studenten hebben in 2024 een project bij de Green Office gedaan en aan concrete producten of trajecten gewerkt. Er zijn ruim 90 verbindingen gelegd tussen het werkveld en opleidingen voor duurzame opdrachten in het praktijkaanbod. Resultaten uit diensten op maat zijn het Impact Event in de Sint Stevenskerk voor 200 studenten Commerciële Economie en de ontwikkeling van 3 onderwijsspellen voor verschillende opleidingen (die vervolgens in het curriculum zijn geïntegreerd). Tevens hebben jonge communicatieprofessionals advies gerealiseerd voor storytelling in de studentenwerving van een aantal opleidingen en afdelingen. Voor de Academie Business en Communicatie is een onderwijsspel ontwikkeld, dat gespeeld is door meer dan 600 studenten op 1 dag. In 2024 is wederom de kledingruil georganiseerd (ditmaal in samenwerking met de universiteit en de 2 middelbaar beroepsonderwijsinstellingen in Nijmegen), een impact-festival, een stage en kansenmarkt gericht op duurzaamheid, en zijn er twee matchmaking events georganiseerd voor het koppelen van opleidingen met het werkveld. Hiernaast zijn de generiek geschikte spellen (Random Thinking, In Gesprek, SDG 30 Seconds) in groten getale afgenomen door diverse academies van de HAN, maar ook door andere onderwijsinstellingen zoals hogescholen, roc's en het voortgezet onderwijs.

Een nieuwe keuzemodule, genaamd 'Innoveren met Impact', is ontwikkeld in samenwerking met lectoren en experts van binnen en buiten de HAN. Deze module kan ingezet worden voor vrije studiepunten en er is een eerste pilot gedraaid met 14 studenten.

4.5.2 Duurzaamheid in onderzoek

De HAN geeft invulling aan duurzaamheid in onderzoek door de focus op de 3 zwaartepunten: Slim, Schoon en Sociaal. Er wordt ingezet op de strategische ontwikkeling van grootschalige projecten, waarbij multidisciplinair en academie-overstijgend geopereerd wordt. Een mooi voorbeeld daarvan is de opening van HAN@Connectr in 2024. Daarmee wordt werken in een bedrijfsrijke, multidisciplinaire omgeving gericht op de (energie)transitie aangejaagd. Het Centrum Meervoudige Waardecreatie (CMW, onderdeel van de Academie Financieel Economisch Management) hanteert als expertisecentrum een integrale benadering van vraagstukken op het gebied van duurzaamheid en brede welvaart. Werkveldpartners uit het brede werkgebied van de HAN en studenten uit verschillende domeinen werken samen aan toekomstbestendige innovaties. De 4 gehonoreerde Regio Deal-projecten zijn hiervan een goed voorbeeld, naast de multidisciplinaire opdrachten in de minor en master Circulaire Economie. In samenwerking met de Academie Built Environment versterkt het CMW zijn focus op het thema 'Toekomstbestendig gebouwde omgeving' middels de ontwikkeling van een kennisinitiatief. Hiermee bundelen de academies hun krachten en versterken ze over de academiegrenzen heen kennis om antwoord te kunnen geven op de toenemende vraag naar samenwerking vanuit het werkveld en de regio. Dit sluit aan bij de focus van de HAN op een slimme, schone en sociale samenleving, specifiek op de themalijn 'Duurzaam gebouwde omgeving' van het zwaartepunt Schoon.

4.5.3 Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

De HAN werkt ook in de eigen bedrijfsvoering verder aan verduurzaming, waaronder ook de mobiliteit valt. In 2024 is bij de HAN een landelijke netwerkdag voor duurzaamheidsmanagers en directeurs van hogescholen en universiteiten georganiseerd en zijn verschillende stappen gezet richting nieuw mobiliteitsbeleid.

Om haalbare duurzaamheidsambities te formuleren is het van belang om te weten hoeveel broeikasgassen (CO₂-equivalenten) de HAN uitstoot. Daartoe is in 2022 een quickscan uitgevoerd. Inmiddels wordt nauwkeurig gemeten hoeveel CO₂-equivalenten de HAN uitstoot, zowel binnen scope 1 (directe uitstoot van broeikasgassen uit de rookkanalen van de gebouwen en uitlaten van HAN-auto's), scope 2 (onder meer de uitstoot afkomstig van de stroom en warmte die we inkopen) als een deel van scope 3 (andere indirecte emissies, bijvoorbeeld woon-werkverkeer, productie van materialen die in gebouwen gebruikt worden en uitstoot van leveranciers). De resultaten van 2023 en 2024 komen begin 2025 beschikbaar, waarna vervolgens jaarlijks in het jaarverslag over de CO₂-uitstoot van de HAN gerapporteerd wordt.

Duurzame energie

De HAN heeft ook in 2024 conform ISO 50001 gehandeld. Daarbinnen wordt het energieverbruik gemonitord en waar nodig bijgestuurd om de klimaatdoelen te behalen. Het energiebeleid wordt op basis van het Klimaatakkoord, technologische ontwikkelingen en de HAN-duurzaamheidskaders en -ambities geleidelijk aangescherpt, met als doel een CO₂-reductie van 55% in 2030 ten opzichte van 1990. Daarvoor is een goede analyse van de CO₂-uitstoot van belang. Binnen een dergelijke analyse kunnen fundamentele keuzes gemaakt worden. Die keuzes worden momenteel opnieuw afgewogen, aangezien in 2024 is gestart met een organisatiebrede CO₂-analyse (waar energie onderdeel van is). Momenteel worden stappen gezet om de organisatiebrede CO₂-analyse in lijn te brengen met de energieanalyse die eerder vanuit de afdeling Huisvesting is opgezet. Op basis van die informatie zullen CO₂-doelen mogelijk worden aangepast en zal in het jaarverslag over 2025 cijfermatig inzichtelijk gemaakt worden waar de HAN staat en hoe er naar de doelen toegewerkt wordt.

Duurzaam inkopen

De HAN hecht veel waarde aan maatschappelijk verantwoord inkopen. Dit houdt in dat de afdeling Inkoop niet alleen let op de doelmatigheid van haar aankopen, maar ook de impact van deze bestedingen op het milieu en sociale aspecten in overweging neemt. De minimale duurzaamheidscriteria van de Rijksoverheid niveau 1 worden standaard als vereiste opgenomen in onze aanbestedingen. Voor elke aanbesteding wordt samen met de contracteigenaar beoordeeld of er mogelijkheden zijn om hogere niveaus (niveau 2 of 3) toe te passen en of duurzaamheid als gunningscriterium kan worden meegenomen in de uitvraag. Kansrijke aanbestedingen worden geïdentificeerd. Inkoop zorgt ervoor dat aan de wettelijke minimumvereisten wordt voldaan, terwijl de contracteigenaar verantwoordelijk is voor het integreren van duurzaamheidseisen met betrekking tot het product of de dienst in de uitvraag, en voor een hoger ambitieniveau.

Duurzaamheid bij facilitaire dienstverlening

In de facilitaire dienstverlening is in 2024 gewerkt aan:

- *Afvalreductie*
De HAN streeft naar minder (rest)afval. In 2024 heeft er een pilot plaatsgevonden voor de inzameling van GFT-afval. Op dit moment wordt onderzocht of het haalbaar is om dit HAN-breed te realiseren. Sinds september 2024 wordt statiegeld ingezameld voor 2 nieuwe goede doelen: KiKa en KWF. Hierbij is sinds de start gezamenlijk ruim € 6.000 opgehaald.
- *Gezond en duurzaam voedsel en vermindering voedselverspilling*
De banqueting bij evenementen en bijeenkomsten is volledig vegetarisch. Ook wordt er een bijdrage geleverd aan het reduceren van voedselverspilling. Daarvoor wordt samengewerkt met Too Good To Go, een app waarmee onverkocht eten toch benut wordt. Tevens wordt er samengewerkt met de lokale voedselbank. Producten die kort voor het weekend niet verkocht zijn, worden meegegeven aan mensen die het echt nodig hebben. In mei 2025 gaat het nieuwe cateringcontract van start en wordt bekeken welke ambities er (in lijn met de HAN-brede ambities) gerealiseerd worden.
- *Afdrukfaciliteiten*
De printers binnen de HAN staan standaard ingesteld op dubbelzijdig afdrukken in zwart-wit. Gebruikte printers worden ingezameld en waar mogelijk hergebruikt. De dienstverlening van de leverancier is CO₂-neutraal. In 2024 is 10% van het decentrale printerpark afgeschaald.

Duurzaamheid en mobiliteit

In 2024 zijn het doel en de uitgangspunten voor de nieuwe duurzame mobiliteitsaanpak en -beleid vastgesteld. De HAN werkt aan klimaatneutrale mobiliteit waarin samenwerking met regionale partijen op het gebied van mobiliteit en het STOMP-principe (prioritering op basis van Stappen-Trappen-OV-Mobility as a Service en Personenauto) centraal staan. Om te bepalen waar de HAN staat en welke beleidswijzingen en maatregelen in- en uitgevoerd moeten worden, is er in 2024 een mobiliteitsenquête uitgezet onder medewerkers en studenten. Deze enquête had een hoge respons en heeft veel waardevolle inzichten opgeleverd. Daarnaast is er een enquête afgenomen tijdens de open dagen van de HAN met als doel om meer zicht te krijgen in het mobiliteitsgedrag van bezoekers van de HAN en tevens het bewustzijn te vergroten. Er zijn verschillende projecten uitgevoerd om duurzame mobiliteit te stimuleren. Waaronder e-bike-probeerweken, de pilot Microlino (een klein elektrisch voertuig dat beschikbaar werd gesteld aan studenten en medewerkers), co-creatiesessie met studenten gericht op uitbreiding van het fietsgebruik door studenten en het verruimen van het aantal fietsenstallingen.

Duurzaamheid bij ICT-dienstverlening

In 2024 is ingezet op de verdere vermindering van het aantal werkplekken. Daarnaast is ervoor gezorgd dat duurzaamheid ook in de verschillende ICT-gerelateerde Europese aanbestedingen een sterkere stem heeft gekregen. Ook is de omslag gemaakt naar CYOD (Choose Your Own Device), waarin medewerkers zelf mogen kiezen voor een mobiele telefoon. Daardoor hebben medewerkers in plaats van 2 toestellen (privé en werk) nog maar 1 toestel nodig.

We blijven kijken naar vermindering van materiaalgebruik, bijvoorbeeld in de vorm van het duurzaam afvoeren, het verlengen van de levensduur en het refurbishen van apparatuur. Onder het zwaartepunt Schoon wordt onder de vlag van Sustainable Solutions met getalenteerde studenten gewerkt aan concrete vraagstukken en worden de mogelijkheden voor verdere verduurzaming bij ICT-dienstverlening onderzocht.

Er is ook onderzoek gedaan naar de duurzaamheid van de huidige leveranciers. Deze informatie is van grote waarde bij nieuwe aanbestedingsprocessen.

5 BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE

5.1 Juridische/organisatiestructuur HAN

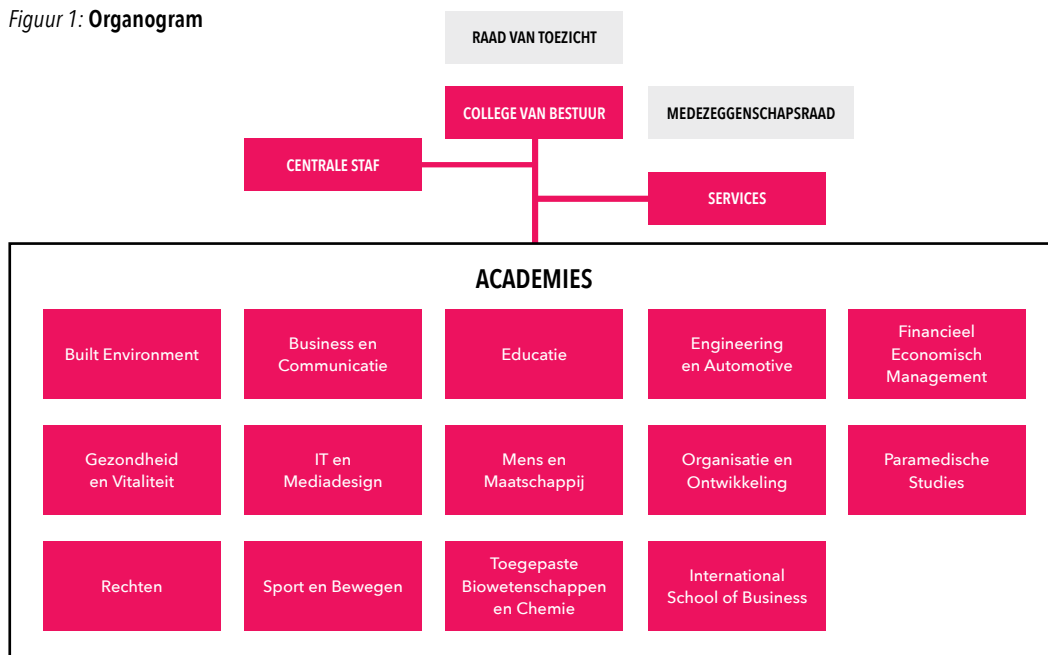
De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, statutair gevestigd te Arnhem, is een stichting. Onder de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen valt HAN Holding BV. In HAN Holding BV is HAN Flex BV ondergebracht. De Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is de enige aandeelhouder van HAN Holding BV.

De HAN kent vanaf 2020 in de besturing 2 lagen:

- de hogeschool, onder leiding van het College van Bestuur;
- de 14 academies, Centrale Staf en Services, alle onder leiding van een directeur.

De HAN heeft een Raad van Toezicht die werkgever is van het College van Bestuur, toeziet op het beleid en daarover gevraagd en ongevraagd advies geeft. De Raad van Toezicht kent 3 commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Daarnaast kent de HAN een medezeggenschapsstructuur die aansluit op de zeggenschapsstructuur en bestaat uit de Medezeggenschapsraad, de Academieraden, een Deelraad Centrale Staf en Services en de Opleidingscommissies. De organisatiestructuur van de HAN wordt weergegeven in onderstaand organogram. Eind 2024 is het besluit genomen om per 1 januari 2025 de Academie Financieel Economisch Management en de Academie Rechten samen te voegen. De samengevoegde academie gaat 1 januari 2025 van start als de Academie Financieel Management en Recht.

Figuur 1: Organogram



5.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2024 uit de volgende leden:

- L.J.M. (Rob) Verhofstad MSc, voorzitter College van Bestuur, sinds 1 september 2020. Benoemd voor een tweede termijn van 1 september 2024 tot en met 31 augustus 2028;
- Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE, vicevoorzitter College van Bestuur, sinds 1 oktober 2018. Benoemd voor een tweede termijn van 1 oktober 2022 tot en met 30 september 2026;
- drs. B.M. (Bridget) Kievits, lid College van Bestuur, sinds 1 oktober 2018. Benoemd voor een tweede termijn per 1 september 2022. Mevrouw Kievits heeft haar positie als bestuurder van de HAN op 18 augustus 2024 beëindigd;
- A.M. (Aly) Smelt-Medendorp MSc, lid College van Bestuur sinds 1 september 2024. De eerste benoemingstermijn eindigt 31 augustus 2028.

5.2.1 Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur vervullen meerdere nevenfuncties. Een actueel overzicht van de nevenfuncties is te vinden op de website van de HAN: College van Bestuur (han.nl). Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling.

In 2024 zijn bij de HAN geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

Tabel 7: Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2024

Bestuurskosten en declaraties in euro's	L.J.M. Verhofstad MSc	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE	A.M. Smelt- Medendorp MSc	Totaal
Representatie	399,87	102,90	503,32	0	1.006,09
Reiskosten binnenland	2.258,35	1.758,84	1.022,69	0	5.039,88
Reiskosten buitenland	4.785,96	0	0	0	4.785,96
Overige kosten	0	0	0	0	0
Totale bestuurskosten en declaraties	7.444,18	1.861,74	1.526,01	0	10.831,93

Alle kosten voor 2024 zijn getoetst op rechtmatigheid; hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd. Deze bestuurskosten worden openbaar gemaakt in het jaarverslag 2024.

5.2.2 Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2024

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor bestuurders in het hbo, conform de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen en het bezoldigingsmaximum van de Wet normering topinkomens (WNT). Informatie over de bezoldiging in 2024 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2024.

5.3 Intern toezicht en medezeggenschap

5.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht als interne toezichthouder en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als externe toezichthouders. De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur.

Terugkijkend op 2024 constateert de Raad van Toezicht dat de HAN, ondanks afnemende financiële middelen, het afgelopen jaar goede stappen heeft gezet om de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de eigen organisatie te blijven borgen en verder te verbeteren. Ook ziet de Raad van Toezicht de inspanningen die worden verricht om te komen tot de realisatie van het Koersbeeld, waarmee de HAN haar studenten en medewerkers in nauwe verbondenheid met de regio en het werkveld een betekenisvolle bijdrage wil laten leveren aan de wereld van morgen. De Raad van Toezicht heeft er dan ook alle vertrouwen in dat deze ontwikkelingen bijdragen aan een toekomstbestendige HAN.

In de zomer van 2024 is na 6 jaar afscheid genomen van bestuurder Bridget Kievits, die op eigen verzoek haar functie heeft beëindigd. De Raad van Toezicht is haar zeer dankbaar voor de grote waarde die ze voor de HAN is geweest. De Raad van Toezicht heeft er vertrouwen in dat het CvB ook in de nieuwe samenstelling de ingezette koers vervolgt.

Teven is in 2024 afscheid genomen van 2 leden van de Raad van Toezicht, Baukje ter Huurne en Ruben Wenselaar, die een grote bijdrage hebben geleverd aan het constructieve gesprek binnen de Raad en met het College van Bestuur.

Samenstelling Raad van Toezicht en nevenfuncties

Tabel 8: Samenstelling Raad van Toezicht in 2024

dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven (1959) Eerste benoeming van 1 januari 2020 t/m 31 december 2023 Tweede benoeming 1 januari 2024 t/m 31 december 2027 Voorzitter Lid Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Geen	Nevenfuncties: - Voorzitter Raad van Commissarissen Havenbedrijf Moerdijk - Voorzitter Raad van Toezicht Nederlandse Reisopera - Vicevoorzitter Raad van Toezicht TNO - Vicevoorzitter Nederlandse UNESCO Commissie - Vicevoorzitter Raad van Commissarissen CB Logistics (tot juni 2024) - Voorzitter Raad van Commissarissen CB Logistics (vanaf 2024) - Lid Raad van Commissarissen H&S Group BV (tot maart 2024) - Voorzitter Bestuur Vereniging Toezichthouders van Hogescholen
drs. R. (Ruben) Wenselaar (1961) Eerste benoeming van 1 januari 2017 t/m 31 december 2020 Tweede benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 oktober 2024 Vicevoorzitter Voorzitter Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Geen	Nevenfuncties: - Voorzitter van het bestuur van InEen - Lid Raad van Commissarissen De Alliantie - Lid Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis - Lid Raad van Commissarissen/Toezicht ANWB - Voorzitter Audit Advies Commissie van het CIZ - Lid Raad van Commissarissen Arbo Unie (vanaf augustus 2024)
drs. B.B. (Baukje) ter Huurne (1978) Eerste benoeming van 1 juli t/m 30 juni 2020 Tweede benoeming van 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024 Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit Baukje ter Huurne is door de Medezeggenschapsraad voorgedragen als lid van de Raad van Toezicht	Hoofdfunctie: Chief Marketing Officer NOC*NSF	Nevenfuncties: Lid Raad van Commissarissen H&S Group BV

Tabel 8: Samenstelling Raad van Toezicht in 2024

drs. H.V.W. (Hugo) Mans RA¹ MBA (1967) Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024 Tweede benoeming van 1 januari 2025 t/m 31 december 2028 Voorzitter Auditcommissie	Hoofdfunctie: Financieel directeur bij RET (tot 6 september 2024)	Nevenfuncties: • Gastdocent bij masterclasses
drs. M. (Machteld) Roos (1975) Eerste benoeming van 1 juli 2021 t/m 30 juni 2025 Lid Auditcommissie Van 1 januari tot en met 24 juni heeft mevrouw Roos in de Auditcommissievergaderingen de heer Mans vervangen als voorzitter	Hoofdfunctie: Vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente	Nevenfuncties: • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Amarant • Statutair Bestuurder Universiteit Twente Holding BV • Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark • Bestuurslid Stichting Special Sport Events Twente • Lid van Stichting Federatie 4 Technische Universiteiten • Plaatsvervangend lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland • Bestuurslid Stichting Sportinnovator Centrum Twente • Bestuurslid Universiteiten van Nederland
dr. G. (Gülden) Yilmaz (1972) Eerste benoeming van 1 januari 2023 t/m 31 december 2026 Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (tot 17 oktober 2024) Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (vanaf 17 oktober 2024)	Hoofdfunctie: Director Healthy and Safe Food Systems Programme Wageningen University & Research	Nevenfuncties: • Member of The Steering Committee Food and Nutrition Security
drs. L.A. (Leon) van de Zande (1972) Eerste benoeming van 1 januari 2023 t/m 31 december 2026 Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit In verband met de tijdelijke afwezigheid van de heer Mans heeft de heer Van de Zande deelgenomen aan de Auditcommissievergaderingen.	Hoofdfunctie: Secretaris van de Universiteit van Amsterdam	Nevenfuncties: • Voorzitter adviesraad Utrechtinc, incubator voor startups (UU, UMCU en HU)
dr. L.J. (Laurens) de Graaf (1977) Eerste benoeming van 1 juli 2024 t/m 30 juni 2028 Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit Laurens de Graaf is door de Medezeggenschapsraad voorgedragen als lid van de Raad van Toezicht.	Hoofdfunctie: Burgemeester gemeente Lopik	Nevenfuncties: • Lid Commissie Economie, Klimaat, Energie en Milieu bij Vereniging Nederlandse Gemeenten • Lid Commissie Professionalisering bij het Nederlands Genootschap van Burgemeesters • Voorzitter Aanjaaggroep LEADER Weidse Veenweiden • Lid Commissie BOVEN • Lid Algemeen bestuur Recreatieschap Stichtse Groenlanden • Lid Regionaal Veiligheidscollege Midden Nederland • Juryvoorzitter van de Goudvink • Ambassadeur Stichting Veteranen Lopikerwaard • Lid Algemeen bestuur en lid Dagelijks bestuur Veiligheidsregio Utrecht • Lid denktank lectoraat Energie- en Transportveiligheid bij het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid • Member Editorial Board Local Government Studies, Birmingham, Engeland • Redacteur Tijdschrift Bestuurswetenschappen • Voorzitter burgemeesterskring provincie Utrecht • Docent Public Governance, Tilburg University
mr. L.J. (Bertine) Van Hooff-Nusselder (1971) Eerste benoeming van 1 november 2024 t/m 30 oktober 2028 Vicevoorzitter Voorzitter Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Directeur (COO) Koninklijke Burgers' Zoo Arnhem	Nevenfuncties: • Board Radboud Universiteit Alumni • Bestuurder Stichting Burgers' Zoo Conservation • Raad van Advies Nationale Park de Hoge Veluwe

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen (schijnbare) tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de Raad van Toezicht en dat de leden onafhankelijk zijn. De leden van de Raad van Toezicht zijn professioneel en hanteren daarbij de principes zoals opgenomen in de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo 2023.

Commissies

De Raad van Toezicht heeft 3 commissies: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Deze commissies geven enerzijds de mogelijkheid om bepaalde onderwerpen diepgaander te bespreken met het College van Bestuur en anderzijds fungeren ze als voorbereidende en adviserende commissies naar de Raad van Toezicht. De in de commissies besproken onderwerpen worden verderop in dit verslag toegelicht. Voor zover aan de orde, wordt in dit verslag aangegeven welke commissie hierin de voorbereidende rol heeft vervuld.

¹ De heer Mans was tot 1 november 2024 ingeschreven in het accountantsregister van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants; uitschrijving heeft op verzoek van de heer Mans zelf plaatsgevonden.

Bezoldiging Raad van Toezicht 2024

De bezoldiging is vastgesteld op 12% van het WNT-maximum voor de voorzitter en 8% voor de leden (WNT: Wet normering topinkomens). Voor het overzicht van de bezoldiging in 2024 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2024 en naar www.han.nl.

Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad van Toezicht heeft in 2024 5 keer vergaderd, waarbij een deel van iedere vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur heeft plaatsgevonden.

Tabel 9: Aanwezigheid leden Raad van Toezicht bij vergaderingen 2024

	Raadsvergaderingen	Commissievergaderingen
dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	5 (van 5)	2 (van 2)
drs. R. Wenselaar	4 (van 4)	2 (van 2)
dr. L.J. de Graaf	2 (van 2)	2 (van 2)
mr. L.J. van Hooff-Nusselder	2 (van 2)	0 (van 0)
drs. B.B. ter Huurne	2 (van 3)	2 (van 2)
drs. H.V.W. Mans MBA	3 (van 5)	3 (van 4)
drs. M. Roos	5 (van 5)	4 (van 4)
dr. G. Yilmaz	5 (van 5)	4 (van 4)
drs. L.A. van de Zande	5 (van 5)	5 (van 6)

Toezicht op doelmatigheid

De belangrijkste opgave van de Raad van Toezicht betreft het bewaken van de maatschappelijke kernopdracht van de HAN en het toezien op een effectieve en doelmatige realisatie daarvan. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit het belang van de hogeschool, in ogenschouw nemende de belangen van interne en externe stakeholders, zoals studenten, (regionale) bedrijven/werkgevers, medewerkers en het ministerie van OCW. De Raad van Toezicht verkrijgt op basis van gesprekken met het College van Bestuur informatie over de gang van zaken binnen de HAN en verkrijgt op basis van documenten - zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, plannen en rapportages - informatie zowel ten aanzien van de inhoud van het primaire proces als van de bedrijfsvoering en financiën. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht informatie door het halfjaarlijks overleg met de Medezeggenschapsraad en tevens door gesprekken met medewerkers en studenten van de HAN, het 'opsnuiven' van de sfeer tijdens bijeenkomsten georganiseerd door de HAN, het afleggen van werkbezoeken aan academies en het uitnodigen van medewerkers van de HAN bij bijeenkomsten van de Raad van Toezicht. Ook laat de Raad van Toezicht zich informeren via (social) media, seminars en andere bijeenkomsten, zoals van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen. De Raad van Toezicht concludeert dat de HAN op een effectieve en doelmatige wijze de maatschappelijke kernopdracht vervult.

Realisatie Koersbeeld 2022-2028

In 2024 is de Raad van Toezicht door het College van Bestuur geïnformeerd over (de voortgang van) het Programma Realisatie Koersbeeld via de HAN-voortgangsrapportages.

Organisatieontwikkelingen

In 2024 heeft de Raad van Toezicht in al zijn vergaderingen met het College van Bestuur gesproken over de organisatieontwikkelingen binnen de HAN. Hierin is met name gesproken over het Project Optimalisering Ondersteuning HAN (POOH) en de samenvoeging van de Academie Financieel Economisch Management en de Academie Rechten. De verschillende overwegingen en keuzes van het College van Bestuur betreffende POOH zijn al vanaf een vroeg stadium gedeeld met de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht waardeert het om al vanaf een vroeg stadium hierin meegenomen te zijn en kan de ingezette lijn van het College van Bestuur goed volgen.

Student, onderwijs en onderzoek (voorbereid door de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)

Centraal voor de HAN staan het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs en het doen van praktijkgericht onderzoek. Deze onderwerpen zijn dan ook regelmatig onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De vergaderingen van de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit bieden daarbij de mogelijkheid voor meer verdiepende gesprekken over deze onderwerpen en relevante actuele thema's, onder andere aan de hand van de resultaten van de NSE (zie paragraaf 3.1) en periodieke HAN-brede voortgangsrapportages.

Benoeming mevrouw A.M. (Aly) Smelt-Medendorp (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Met het oog op het vertrek van Bridget Kievits als lid van het College van Bestuur is in 2024 het proces gestart om te komen tot de werving en selectie van een nieuw lid van het College van Bestuur van de HAN. In maart heeft de Raad van Toezicht na een positief advies van het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad het profiel voor het te werven lid vastgesteld. Na een traject waarin nauw samengewerkt is met het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad is mevrouw Aly Smelt-Medendorp per 1 september 2024 benoemd tot lid van het College van Bestuur van de HAN.

Herbenoeming de heer L.J.M. (Rob) Verhofstad (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

In februari heeft de Raad van Toezicht, na positief advies van de Medezeggenschapsraad, het besluit genomen tot de benoeming van de heer Rob Verhofstad voor een tweede termijn als voorzitter van het College van Bestuur voor de periode 1 september 2024 tot 1 september 2028.

Benoeming de heer dr. L.J. (Laurens) de Graaf en mevrouw mr. L.J. (Bertine) Van Hooff-Nusselder (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

In 2023 is ten gevolge van het bereiken van het maximaal aantal benoemingstermijnen van 2 leden van de Raad van Toezicht de werving en selectie van 2 nieuwe leden gestart en is het besluit tot vaststelling van het algemeen deel van het profiel en de aanvullende functie-eisen voor de 2 nieuw te werven leden genomen. Deze wervings- en selectieprocedure is in 2024 in nauwe samenwerking met het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad uitgevoerd. Na een positief advies van het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht besloten om de heer Laurens de Graaf per 1 juli 2024 en mevrouw Bertine van Hooff-Nusselder per 1 november 2024 te benoemen tot leden van de Raad van Toezicht van de HAN voor een termijn van 4 jaar.

Herbenoeming de heer drs. H.V.W. (Hugo) Mans (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

In oktober heeft de Raad van Toezicht, na positief advies van het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad, het besluit genomen tot de benoeming van de heer Hugo Mans voor een tweede termijn als lid van de Raad van Toezicht voor de periode van 1 januari 2025 tot 1 januari 2029.

Remuneratierapport (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Conform het reglement van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht het Remuneratierapport 2023-2024 vastgesteld.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Medio oktober heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren geëvalueerd onder externe begeleiding. Bij een deel van de zelfevaluatie was het College van Bestuur betrokken. Uit deze zelfevaluatie is een aantal observaties naar voren gekomen dat het functioneren van de Raad van Toezicht in de toekomst nog verder kan verbeteren. De Raad van Toezicht pakt deze punten op.

Bestuursverslag en jaarrekening 2023 en voortgangsrapportages 2024 (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag 2023 en de jaarrekening 2023 in april uitvoerig besproken en is positief over de inhoud. In de vergadering van april 2024 heeft de accountant (EY) mondeling toelichting gegeven op zijn bevindingen; mede op basis hiervan constateert de Raad van Toezicht dat de HAN voldoende in control is. De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag 2023 en de jaarrekening 2023 goedgekeurd. In aansluiting op een gedetailleerde bespreking in de Auditcommissie zijn in de Raad van Toezicht de HAN-brede voortgangsrapportages (tot en met december 2023, tot en met april 2024 en tot en met augustus 2024) besproken. De voortgangsrapportages gaan in op de voortgang van de realisatie van het Koersbeeld, de jaardoelen en de stand van zaken in de bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur adequaat geïnformeerd over de bedrijfsvoering van de HAN; mede daardoor krijgt de Raad van Toezicht tijdig inzicht in mogelijke risico's en nieuwe ontwikkelingen en kan hij op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen toezien.

Begroting 2025 (voorbereid door de Auditcommissie)

Naast de financiële begroting voor 2025 maken ook de beleidsdoelen voor 2025 (hoofddijnen van de begroting) en een meerjarenraming deel uit van de begroting 2025. Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de begroting 2025 goedgekeurd. Bij de bespreking met het CvB is extra aandacht geweest voor de ambities die worden gesteld en de monitoring hiervan.

Controlerend accountant (voorbereid door de Auditcommissie)

Voor 2024 is PricewaterhouseCoopers Accountants aangewezen als controlerend accountant.

Kwaliteitsafspraken (voorbereid door de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)

Het in 2020 door de Raad van Toezicht goedgekeurde Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is terugkerend onderwerp van gesprek met het College van Bestuur. In paragraaf 8.2 blikt de Raad van Toezicht terug op zowel het proces als de inhoud over de gehele planperiode 2019 tot en met 2024.

Aanpassing Bestuurs- en Beheersreglement HAN

In december 2024 heeft de Raad van Toezicht het voorgenomen besluit van het College van Bestuur over de aanpassing van het Bestuurs- en Beheersreglement HAN goedgekeurd.

Permanente educatie

De Raad van Toezicht vindt educatie van de afzonderlijke leden en de raad in zijn geheel van belang om zijn taken te vervullen. Naast individuele scholing zijn in 2024 verdiepingssessies voor de Raad van Toezicht georganiseerd betreffende de thema's sociale veiligheid, onderzoek (inclusief Krachtige Onderzoeksorganisatie en de HAN Agenda) en duurzaamheid ('Op weg naar een duurzame HAN'). Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan de International School of Business en de Academie Paramedische Studies. Tot slot heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht de lectoraatsbenoeming van de lector Datascience en AI bijgewoond en hebben 2 leden van de Raad van Toezicht mede in het kader van hun inwerkprogramma enkele (werk)colleges bijgewoond op diverse academies.

Overleg met Medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht overlegt zowel in het voorjaar als in het najaar met de Medezeggenschapsraad. Bij een deel van dit overleg is het College van Bestuur aanwezig. Tijdens deze overleggen zijn onder meer aan de orde geweest: de belangstelling voor de medezeggenschap, de bezuinigingen in het hoger onderwijs en het pakken van de juiste rol door de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad hierin.

5.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

Samenstelling Medezeggenschapsraad

Tabel 10: Samenstelling Medezeggenschapsraad (MR) in 2024

MR van 1 januari t/m 31 augustus 2024		MR van 1 september t/m 31 december 2024	
Personeelsgeleding	Studentgeleding	Personeelsgeleding	Studentgeleding
S. Boelens	E. Gatumba	S. Boelens	J. Bremer
J. Entingh	L. de Groot	J. Entingh	L. de Groot
S. van Hemert	F. van Haeren	S. van Hemert	Y. de Keijzer
K. Hermers	P. Kemner	K. Hermers	R. Mahmud-Zada
S. Mooren-van der Meer	P. Ravesloot	S. Mooren-van der Meer	F. Özkan
M. Post	E. Regterschot	M. Post	T. Randwijk
N. den Uijl	Z. Roos	N. den Uijl	D. Ros
D. Weijers	L. Venema	D. Weijers (vervroegd afgetreden, opgevolgd door E. Sanders)	T. Vitadamo
H. Windgassen	E. Wind	H. Windgassen	E. Wind
Dagelijks bestuur van 1 januari t/m 31 augustus 2024		Dagelijks bestuur van 1 september t/m 31 december 2024	
Voorzitter: E. Gatumba Vicevoorzitter: J. Entingh Algemene leden: Z. Roos en D. Weijers		Voorzitter: D. Weijers (t/m 31 oktober 2024) Vicevoorzitter: J. Bremer (waarnemend voorzitter vanaf 1 november 2024) Algemene leden: T. Randwijk en S. Mooren-van der Meer	
Ambtelijk secretariaat R. van Elten en H. Swart			

Verslag Medezeggenschapsraad

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2024 gekend in tal van voorgenomen besluiten van het College van Bestuur: een aantal keren in de vorm van een instemmingsverzoek, in andere gevallen in de vorm van een gevraagd advies. Door middel van ongevraagde adviezen en initiatiefvoorstellen vertaalt de MR de mening van studenten en medewerkers richting het College van Bestuur. De MR vergaderde 2 à 3 keer per maand plenair en bereidde diverse dossiers voor in de commissies en geledingen. Maandelijks is er een overlegvergadering gehouden tussen de plenaire MR en het College van Bestuur. In het voorjaar en in het najaar heeft de MR overleg gevoerd met de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur was hierbij ook deels aanwezig.

De MR bestaat uit een drietal commissies (de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, de Commissie Financiën, Huisvesting en Duurzaamheid, en de Commissie Communicatie, Innovatie en Informatievoorziening), de Personeelsgeleding en de Studentgeleding. Er vond maandelijks een terugkoppeling door de voorzitters van de commissies en geledingen aan het Dagelijks Bestuur plaats. Om goed contact te houden met de deelraden heeft de MR in 2024 regelmatig digitale bijeenkomsten met de voorzitters van de deelraden georganiseerd. Daarnaast zijn er vragenuren geweest waarin leden van deelraden hun vragen konden neerleggen bij de MR. Ook is aan deelraden aangeboden dat MR-leden konden aansluiten bij hun vergadering. Een groot aantal deelraden heeft daar gebruik van gemaakt. In oktober was de Dag van de Medezeggenschap, die goed bezocht werd door medezeggenschapsleden uit verschillende lagen van de HAN.

In het voorjaar zijn er verkiezingen voor de studentgeleding gehouden. In september is deze nieuwe studentgeleding gestart. Voor de gehele MR heeft er een startdag met teambuilding en inwerken plaatsgevonden. Ook is er een informele kennismaking geweest tussen de MR en het CvB om de samenwerking tussen deze organen te bevorderen. Daarnaast was er regelmatig informeel overleg tussen de voorzitter van de MR en de voorzitter van het CvB. De MR ervaart het contact en overleg met het CvB als prettig.

Onderwerpen waarmee de MR zich in 2024 naar aanleiding van instemmings- en adviesaanvragen bezig heeft gehouden, zijn het kader OS/OER, de profielen voor en de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht, het profiel en de aanstelling van een nieuw CvB-lid, het inschrijvingsreglement, het studentenstatuut, het nieuwe functiehuis, de samenvoeging van de Academie Rechten en Academie Financieel Economisch Management, een aanpassing van het medezeggenschapsreglement, en de begroting voor 2025. In de tweede helft van het jaar kwam de financiële situatie van de HAN steeds vaker aan bod in de overleggen tussen de MR en het CvB. Dit leidde uiteindelijk tot stevige gesprekken over de begroting voor 2025.

Een onderwerp waarover de MR in 2024 al meerdere malen is geïnformeerd, en dat een vervolg zal krijgen in 2025, is het Project Optimalisering Ondersteuning HAN (POOH).

Tegen het eind van 2024 kreeg de toenmalige voorzitter van de MR een nieuwe functie binnen de HAN, wat resulteerde in zijn vertrek uit de MR. Een opvolger binnen de personeelsgeleding is nog in 2024 gevonden; de stemming over een nieuwe voorzitter voor de MR zal plaatsvinden in 2025. Tot die tijd heeft de vicevoorzitter de voorzitterstaken overgenomen, ondersteund door de overige leden van het Dagelijks Bestuur en het secretariaat van de MR.

5.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode Goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat we niet alleen voldoen aan de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen zoals vermeld in de code (corporate governance), maar dat we ook handelen in de geest van de code. Onze interne regelingen zijn in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het Bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de Regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op www.han.nl.

5.5 Horizontale dialoog

De HAN streeft continu naar verbetering van de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek en de kennisvalorisatie, zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Het Koersbeeld 2022-2028 vormt de basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet van andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties, die gericht zijn op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De horizontale dialoog vindt zowel op HAN-niveau als op academieniveau in het desbetreffende domein van de academie plaats. Omdat binnen de HAN en haar academies de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld centraal staat, stemt de HAN onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie af op de behoeftes van de omgeving. De inhoud komt onder meer tot stand vanuit professionele leergemeenschappen, in de vorm van opleidings- en/of werkveldcommissies en soms een Raad van Advies.

Regelmatig wordt bestuurlijk overleg gevoerd en nauw samengewerkt met de gemeentes Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hbo- en mbo-instellingen in de (brede) regio, de belangrijkste werkgevers uit de regio en andere relevante organisaties. De HAN is lid van The Economic Board Arnhem Nijmegen en participeert in tal van andere regionale ecosystemen en samenwerkingsverbanden (zie ook paragraaf 11.4).

Het College van Bestuur voert intern de dialoog met de Medezeggenschapsraad. Via de medezeggenschapsorganen en opleidingscommissies kunnen medewerkers en studenten hun stem laten horen. Daarnaast zoekt het College van Bestuur regelmatig de dialoog met studenten, docenten en medewerkers via bezoeken aan academies, opleidingen en lectoraten.

Op 4 maart 2024 heeft het jaarlijkse rondetafelgesprek met interne en externe stakeholders plaatsgevonden. Daarbij stond dit jaar een Leven Lang Ontwikkelen centraal en werd gekeken hoe de regio als campus functioneert voor onze studenten. De input van onze partners houdt ons scherp en geeft inzichten om onze koers eventueel bij te stellen. De uitkomst van deze bespreking is gebruikt om de doelen verder te concretiseren en werk te maken van de realisatie daarvan.

5.6 Klachten en geschillen

Bureau Klachten en Geschillen (BKG) is de bij wet vereiste klachtenfaciliteit van de HAN. BKG neemt beroepschriften, bezwaarschriften, klachten en klaagschriften van studenten en medewerkers in ontvangst namens respectievelijk het College van Beroep voor de Examens, de Geschillenadviescommissie, directies van academies, stafafdelingen en Services, de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen en de Beroepscommissie Personele Aangelegenheden. BKG zorgt ervoor dat de klachten en geschillen worden doorgeleid en conform een (wettelijk) vastgestelde procedure in behandeling worden genomen. De door BKG ontvangen vragen en verzoeken die formeel (nog) niet als klacht, bezwaar of beroep zijn aangemerkt, zijn in een voorprocedure of op andere wijze afgehandeld of beantwoord. In 2024 is, na een piek in 2023, sprake van een afname van het aantal bezwaar- en beroepschriften en klachten. In totaal zijn 1.114 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (2023: 1.509, -26%). Ten opzichte van de jaren voor de piek in 2023 laat 2024 een toename zien van het totaal aantal meldingen bij een afnemend studentenaantal.

In onderstaande tabel wordt de verdeling weergegeven van de in de periode 2020-2024 bij BKG ingediende klachten, bezwaren, beroepen en andersoortige vragen en verzoeken.

Tabel 11: Verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige verzoeken/vragen in 2024 in vergelijking met de verslagjaren vanaf 2022, inclusief de procentuele toename in 2024 t.o.v. 2023

	Totaal aantal meldingen	College van Beroep voor de Examens	Geschillen-adviescommissie	Klachten-procedure	Klachten Ongewenste Omgangsvormen	Beroepscommissie Personele Aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2024	1.114	347	17	109	0	1	640
2023	1.508	484	23	122	9	2	868
2022	784	247	4	61	9	1	462
Procentuele afname in 2024 ten opzichte van 2023	-26%	-28%	-26%	-11%	-100%	-50%	-26%

In dit verslagjaar is het aantal ingediende klachten lager dan in verslagjaar 2023, maar aanzienlijk hoger dan de jaren daarvoor. Wat opvalt is dat er minder is geklaagd over Osiris (het studentinformatiesysteem van de HAN). Vorig verslagjaar hadden we te maken met klachten over OV-stakingen. Dit is in 2024 niet aan de orde geweest. In 2024 is er het meest geklaagd over tentamens, onduidelijke communicatie richting studenten en stage- of afstudeerbegeleiding. Klachten zijn vaker dan in 2023 gepaard gegaan met een (financiële) claim. De klachten worden afgehandeld door het management.

Een afname is ook zichtbaar bij het aantal zaken in de categorie ‘Voorprocedure en anders’. BKG heeft op basis van minder vragen ook minder informatie aan studenten en medewerkers verstrekt over verschillende rechtsbeschermingsprocedures. Ook startten studenten niet altijd daadwerkelijk een procedure als ze te kennen hadden gegeven dat ze zullen doen. Studenten meldde zich vaak bij BKG met zaken die niet onder BKG vallen, maar bijvoorbeeld onder de Examencommissies, de CIC Desk (incasso’s collegegeld) of de algemene helpdesk ASK HAN.

In de 2 onderstaande tabellen volgt een specificatie van tabel 11 van de 2 commissies waar de meeste geschillen aanhangig worden gemaakt, namelijk bij het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie.

Tabel 12: College van Beroep voor de Examens. Behandeling van de ingediende beroepschriften door studenten in 2024 in vergelijking met 2023, inclusief de procentuele toe- of afname t.o.v. 2023

	Totaal aantal ingediende beroepschriften	Zittingen				Schikking n.a.v. schikkings-fase	Beroep-schrift ingetrokken door studenten	Geen reactie meer ontvangen van studenten	'Hoger beroep' bij de Raad van State	Nog niet afgehan-delde beroep-schriften
		Verzoek voorlopige voorziening	Niet-ont-vankelijk verklaard	Beroep gegrond verklaard	Beroep ongegrond verklaard					
2024	347	3	0	4	10	112	152	39	0	27
2023	484	8	1	8	16	149	136	0	2	164
2022	251	3	0	2	8	100	128	0	1	9
Procentuele toe- of afname in 2024 t.o.v. 2023	-28%	-63%	-50%	-50%	-38%	-25%	+9%	-	-100%	-84%

- Er is sprake van een afname van het aantal ingediende beroepschriften (2023: 484, -28%). Opvallend is:
- Een toename (+9%) van het aantal ingetrokken beroepschriften door studenten. Het blijkt dat studenten gedurende de procedure, bijvoorbeeld tijdens het schikkingsgesprek, meer zicht hebben gekregen op datgene waarmee ze het niet eens waren en daarom geen belang meer hadden bij een beroepschriftprocedure. Er zijn ook signalen dat studenten zich op enig moment ontmoedigd voelden om een procedure voort te zetten.
 - Van de ingediende beroepschriften is een opvallend groot aantal, een toename ten opzichte van vorig verslagjaar, gericht tegen het verstrekte bindend negatief studieadvies (+780%) en afgewezen verzoeken van studenten om een na-intekening voor een tentamen of een extra tentamenkans (+2800%).
 - In dit jaarverslag is voor het eerst een categorie ‘Geen reactie meer ontvangen van studenten’ opgenomen.

Tabel 13: Geschillenadviescommissie. Behandeling van door studenten ingediende bezwaarschriften in 2024 in vergelijking met 2023, inclusief de procentuele toe- of afname t.o.v. 2023

	Totaal aantal ingediende beroepschriften	Verzoek spoed-behande-ling	Niet-ontvan-kelijk verklaard	Zittingen		Schikking n.a.v. schikkings-fase	Bezwaar-schrift ingetrokken door studenten	Geen reactie meer ontvangen van studenten	'Hoger beroep' bij de Raad van State	Nog niet afgehan-delde bezwaar-schriften
				Bezwaar gegrond verklaard	Bezwaar ongegrond verklaard					
2024	17	0	0	1	1	5	3	2	1	4
2023	23	0	0	1	3	10	1	0	0	8
2022	4	0	0	0	1	2	0	0	0	1
Procentuele toe- of afname in 2024 t.o.v. 2023	-26%	0%	0%	0%	-67%	-50%	+200%	-	+100%	-50%

Er is sprake van een afname (-26%) van het aantal ingediende bezwaarschriften. Studenten waren het hoofdzakelijk oneens met voor hun ongunstige uitkomsten van selectieprocedures, het in rekening gebrachte collegegeld. Het ging ook over de niet-erkenning van studieverenigingen; hierbij gaat het om formele afwijzingen ten gevolge van onjuist aangeleverde documenten of niet behaalde deadlines. Het aantal bezwaarschriften gericht tegen opgelegde gedragsmaatregelen is toegenomen (+3), maar deze toename blijkt casuïstisch van aard.

Iedere klachten- of geschillencommissie kent een eigen jaarverslag. Deze jaarverslagen zijn op te vragen via Bureau Klachten en Geschillen.

6 RISICOMANAGEMENT

6.1 Het systeem van risicomanagement binnen de HAN

Het systeem van risicomanagement van de HAN is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat er zich in de bedrijfsvoering altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomanagement, dat is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van restrisico's. Risicomanagement is binnen de HAN vormgegeven als onderdeel van de P&C-cyclus en op een aantal niveaus. Met risicoanalyses kan de HAN zich voorbereiden op mogelijke scenario's waarin de HAN terecht kan komen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd als dat nodig blijkt. Allereerst is er sprake van een HAN-brede strategische risicoanalyse. Deze wordt jaarlijks geactualiseerd en opgenomen als onderdeel van de begroting en het jaarverslag. De bewaking van de risico's vindt plaats als onderdeel van de viermaandelijke HAN-brede interne voortgangsrapportages. Daarnaast stelt elk HAN-onderdeel in het kader van het jaarplan een risicoanalyse voor het eigen onderdeel op en rapporteert hierover als onderdeel van de viermaandelijke voortgangsrapportages. Ten slotte worden ook binnen strategische programma's en projecten risicoanalyses gemaakt.

6.2 Risicobereidheid

In het systeem van risicomanagement maakt de HAN een onderverdeling in omgevingsrisico's, financiële risico's, compliance risico's en operationele risico's. Per risicocategorie heeft de HAN vastgesteld in welke mate zij bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelen: de risicobereidheid. Hierbij is de indeling gehanteerd: hoog (hoge bereidheid tot het nemen van risico), gemiddeld (gematigd bereid tot het nemen van risico), laag (weinig bereidheid tot het nemen van risico). Het expliciteren van de risicobereidheid draagt bij aan een adequate en evenwichtige inrichting van interne beheersmaatregelen. Daarbij speelt dat de HAN te allen tijde wil voorkomen dat op enige wijze het vertrouwen wordt geschaad dat in ons als hogeschool wordt gesteld. Dat vertrouwen ligt wat ons betreft ten grondslag aan ons bestaan en is daarmee cruciaal voor succes in de toekomst. Dat gaat bijvoorbeeld over onderwijskwaliteit/diplomafraude, maar ook over privacy en veiligheid. De risico's die met dat vertrouwen samenhangen, willen we dan ook tot een minimum beperken. De hieronder geformuleerde risicobereidheid moet in dat licht worden gezien.

- De risicobereidheid van de HAN voor omgevingsrisico's is gemiddeld. We vinden het belangrijk om onze (strategische) langetermijndoelen te realiseren en zijn bereid daarbij enige mate van risico te lopen. Hierbij is overwogen dat we een balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze strategische doelen en het gegeven dat we opereren in een maatschappelijke context waarbij het niet past hoge risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor financiële risico's is gemiddeld. Hierbij is overwogen dat we een balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze doelen en het gegeven dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren. Gegeven onze huidige financiële positie zijn we gematigd bereid financiële risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor operationele risico's is gemiddeld. Ook hier speelt een rol dat we opereren in een maatschappelijke context waarin het niet past hoge risico's te accepteren en dat het aan de andere kant voor de bedrijfsvoering ongewenst is te risico-avers te zijn omdat dat kan leiden tot een ongewenste starheid van de organisatie en 'stolling' van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.
- De risicobereidheid van de HAN voor compliancerisico's is laag.

6.3 Risico-inventarisatie en -evaluatie

De belangrijkste risico's zijn in 2024 opnieuw geïnventariseerd en geprioriteerd. In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's en de maatregelen die zijn getroffen om de risico's te mitigeren toegelicht.

Omgevingsrisico's

- *Risico 1. Ontwikkelingen in de rol en positie van de HAN*

Door de veranderende omgeving verandert ook de rol van de HAN als University of Applied Sciences. Het gaat dan over de invulling van de kwaliteit van de leeromgeving, de aansluiting op de maatschappelijke vraagstukken en de arbeidsmarkt- en onderzoeksvragen vanuit het werkveld, en de rol van de HAN in de regio. Het niet tijdig anticiperen op deze ontwikkelingen vergroot het risico dat de wijze waarop de HAN invulling geeft aan onderwijs en onderzoek niet langer goed aansluit bij de verwachtingen. Om op deze ontwikkelingen een antwoord te geven, heeft de HAN in 2022 een nieuw Koersbeeld vastgesteld met 6 strategische doelen. En om hier in de planperiode 2022-2028 uitvoering aan te geven is een strategisch programma opgezet met een strakke programmasturing. Daarnaast is er sprake van een leiderschapsprogramma dat er eveneens toe moet bijdragen de strategische doelen te realiseren.

Financiële risico's

- *Risico 2. Krimp van studentenaantallen*

Na de groei van de studentenaantallen in de coronajaren tegen de demografische trend in wordt voor de HAN, als gevolg van de demografische ontwikkelingen, nu daadwerkelijke krimp voorzien met daarmee samenhangende teruglopende financiële middelen, met alle mogelijke gevolgen van dien voor opleidingen en medewerkers.

De mate waarin de HAN hierdoor op langere termijn daadwerkelijk wordt geraakt en de verdeling over opleidingen en sectoren laten zich echter lastig voorspellen.

Het uiteindelijk risico zou kunnen zijn dat keuzes gemaakt moeten worden in het aanbod van opleidingen en onderzoek, waardoor dit niet meer aansluit bij verwachtingen en behoeftes van studenten en het werkveld.

In reactie op de demografische krimp, gekoppeld aan de arbeidsmarkt vraagstukken en de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, zijn inmiddels bijsturingsmaatregelen geformuleerd (de zogenaamde 'knoppen'). Een belangrijke rol is voorzien voor efficiënte inrichting van de ondersteuning, verbetering van het propedeuserendement en een strategisch portfolio beleid, mede gericht op een verbreding van het opleidingenportfolio (onder meer gericht op het vergroten/uitbreiden van leren voor werkenden en het verstevigen van master- en Ad-onderwijs). Daarnaast spelen sturing op de omvang van de huisvesting en de strategische personeelsplannen een cruciale rol.

In samenhang met de huidige solvabiliteit kan daarmee voldoende tijd op de effecten van de demografische krimp worden geanticipeerd door de ontwikkeling van een passend en op de markt toegesneden onderwijs- en onderzoeksportfolio alsook een daarbij passende werknemersbestand en passende huisvestingsfaciliteiten.

- *Risico 3. Onzekerheid bekostiging hbo (extern)*

Wisseling van politiek beleid kan impact hebben op de wijze waarop en de mate waarin het onderwijs en onderzoek worden bekostigd. Dit kan resulteren in minder beschikbare middelen, meer beschikbare middelen of de tijdelijke inzet van extra middelen. Dit vergroot het risico dat de personele inzet en faciliteiten waaronder huisvesting niet tijdig kan meebewegen met de wisselingen in de bekostiging, waardoor ofwel beleidsvoornemens niet (tijdig) worden gerealiseerd ofwel sprake is van fluctuerende financiële resultaten.

De HAN bereidt zich hierop voor door te werken met een flexibele schil in de personele inzet, strategische personeelsplannen (SPP), koers te houden op voldoende flexibiliteit in faciliteiten, waaronder huisvesting, en gelijktijdig buffers (solvabiliteit) aan te houden voor tegenvallers en actief te sturen op de gewenste omvang van de solvabiliteit.

- *Risico 4. Inflatie risico*

De HAN voorziet het risico dat de kosten harder stijgen dan de baten (met name rijksbijdrage en collegegelden). Voor de loonkosten schatten we het risico in als beperkt vanwege het mechanisme dat de cao-verhogingen in lijn liggen met de loonprijscompensatie. Voor de overige kosten schatten we het risico hoger in. Dit betekent dat een eventuele mismatch gecompenseerd moet worden via kostenbesparingen of verhoging van het resultaat op baten werk derden.

Operationele risico's

- *Risico 5. Verzuimrisico*

De HAN voorziet het risico van een oplopend ziekteverzuim, met als mogelijke gevolgen minder continuïteit van onderwijs en onderzoek, een verhoging van de werkdruk bij medewerkers die taken van een uitgevallen collega overnemen (met mogelijk verder oplopend verzuim), een lagere medewerkerstevredenheid of omvangrijke vergroting van personeelskosten (vervangingskosten). Verzuim vergroot daarnaast de risico's van niet-naleving van alle relevante wet- en regelgeving als personeel op korte termijn moet worden vervangen door flexibele arbeidskrachten (en niet tijdig is voldaan aan administratieve vereisten). Ter beheersing van dit risico wordt binnen de HAN ingezet op de verdere versterking van het werkplezier, de inzet van case-adviseurs in geval van verzuim en meer begeleiding van medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast zet de HAN in op een verder versterkte aanpak ten aanzien van de vermindering van werkdruk.

- *Risico 6. Geschiktheid en beschikbaarheid personeel*

Het komen tot een kwantitatief en kwalitatief juiste bezetting wordt steeds uitdagender, onder andere door de combinatie van ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek, de krapte op de arbeidsmarkt en de noodzaak om mee te bewegen met de krimp in studentenaantallen en terugloop in financiële middelen. Dit houdt een risico in ten aanzien van de continuïteit van onderwijs en onderzoek en/of de kwaliteit ervan, waardoor het aanbod van onderwijs en onderzoek niet langer aansluit bij de wensen van studenten en werkveld, sancties vanuit OCW of reputatieschade. Binnen de HAN wordt ingezet op strategische personeelsplanning (SPP) en bijhorend professionaliseringsplan. Wat betreft de onrechtmatige inzet van flexibele arbeidskrachten (zie ook verzuimrisico) is strakke bewaking ingeregeld door de zogenaamde Resource Desk.

- *Risico 7. Sociale Veiligheid*

De HAN hecht aan een veilige leer- en werkomgeving. Desalniettemin bestaat het risico dat medewerkers of studenten binnen de HAN worden geconfronteerd met ongewenst gedrag, dat mogelijk tot psychische en fysieke klachten kan leiden en tevens tot claims en oplopend verzuim. De HAN beperkt dit risico tot een minimum door onder meer veiligheidsprotocollen in te stellen en vertrouwenspersonen en studentbegeleiders in te zetten. Op het thema sociale veiligheid loopt een strategisch project; vanuit dit project is een adviesrapportage opgeleverd waarin maatregelen geschetst zijn om de risico's op sociale veiligheid te beheersen. Er is gestart met de implementatie van deze maatregelen.

Compliance risico's

- *Risico 8. Getuigschriften*

Een relevant risico voor de HAN als onderwijsinstelling is het onterecht verstrekken van getuigschriften. De HAN wil dit risico tot een absoluut minimum beperken. Het zou er immers toe kunnen leiden dat studenten onvoldoende voorbereid de arbeidsmarkt betreden. Bovendien kan dit leiden tot reputatieschade als gevolg van niet-passende/onvoldoende onderwijskwaliteit (inhoud, toetsen, et cetera) of als gevolg van fraude.

Een interne maatregel hiervoor is dat in het studievoelgsysteem (vanaf 2023 Osiris) de criteria worden opgenomen met behulp waarvan het examen berekend wordt. Deze criteria worden opgesteld aan de hand van het curriculum en het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Studenten worden aan de hand van die criteria kandidaat gesteld als ze voldoen. Studievoortgang controleert de kandidaten en kijkt of er op basis van studiepunten geen studenten onterecht kandidaat gesteld zijn. De Examencommissie stelt vervolgens vast of de student aan alle voorwaarden voldoet voor het verkrijgen van de graad en verleent de graad indien dit het geval is. Bij geconstateerde fraude doen we aangifte.

- *Risico 9. AVG*

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is de belangrijkste wetgeving die erop toeziet dat persoonsgegevens goed worden beschermd. Deze wetgeving bevat gedetailleerde voorschriften voor instellingen zoals de HAN over het verzamelen, opslaan, beheeren en delen van persoonsgegevens. Op grond van de AVG geeft de HAN op vele manieren gevolg aan haar verantwoordelijkheid om de veiligheid te waarborgen van de persoonsgegevens van studenten, onderzoekers, medewerkers en relaties. Vanwege haar omvang en complexiteit moet de HAN er voortdurend alert op blijven dat de ingestelde maatregelen bij alle afzonderlijke eenheden aan de standaarden blijven voldoen. Het risico op een inbreuk ten aanzien van persoonsgegevens blijft niettemin bestaan, evenals (internationale) cyberdreigingen, en daarmee nemen de eisen die gesteld worden aan maatregelen voor de bescherming van persoonsgegevens toe. Verder is te zien dat de ontwikkeling op het gebied van Artificial Intelligence (AI) een enorme vlucht neemt, wat ook privacyrisico's voor de verwerking van persoonsgegevens kan hebben. Om de kans op een inbreuk zoveel mogelijk te verkleinen treft de HAN informatiebeveiligingsmaatregelen, maar ook specifiek op privacy gerichte maatregelen. In dat kader werken een Chief Privacy Officer (CPO), Privacy Officer (PO) en decentrale security en privacy officers (DSPO) met verhoogde aandacht aan privacyvraagstukken, zowel HAN-breed als in de verschillende onderdelen van de HAN. Daarnaast is er de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG), die toezicht houdt op de toepassing en naleving van de geldende privacywetgeving. De focus ligt voortdurend op een verdere verbetering van het privacyvolwassenheidsniveau. Dit houdt in dat de HAN grip heeft op de verwerkingen met persoonsgegevens, deze verwerkingen registreert, classificeert en zorgt voor het nemen van de daarbij passende technische en organisatorische maatregelen om de eventuele privacyrisico's te mitigeren. Verder is bewustwording een blijvend aandachtspunt. Naast de diverse bewustwordingscampagnes is begin 2024 een verplicht gestelde e-learning voor medewerkers geïntroduceerd.

- *Risico 10. Beleidsregel publiek-privaat*

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' verschenen. Hoewel met deze beleidsregel geen nieuwe regelgeving is beoogd, lijkt deze toch nieuwe elementen te bevatten, zoals een nadere definiëring van privaat en bijvoorbeeld het mogelijk wegvallen van de private reserve. Het risico bestaat dat de HAN onbedoeld toch niet volledig aan de actuele inzichten voldoet. Ter beheersing van dit risico zijn de mogelijke private activiteiten opnieuw beoordeeld en zijn waar nodig aanvullende maatregelen genomen. Deze aanvullende maatregelen zijn inmiddels geborgd in processen en systemen, en de werking ervan wordt periodiek geëvalueerd. Daarnaast volgen we de recente ontwikkelingen rondom de regelgeving (en de interpretatie ervan).

- *Risico 11. Informatieveiligheid en cybercrime*

Het risico van cyberdreigingen blijft onverminderd hoog. Deze dreigingen worden steeds geavanceerder en aanvallen volgen elkaar steeds frequenter op. De onderwijssector is steeds vaker doelwit. De gevolgen kunnen enorm zijn, variërend van datalekken tot continuïteitsproblemen. Daarnaast kunnen incidenten leiden tot forse reputatieschade. De HAN heeft diverse (mitigerende) maatregelen geïmplementeerd. Naast het zorgen voor een up-to-date ICT-landschap kan onder andere gedacht worden aan de aansluiting op het Security Operations Center/SIEM-oplossing geboden door het SURFsoc en de aanwezigheid van offline back-up faciliteiten. Met het oog op een verdere versteviging van de informatiebeveiliging en groei in volwassenheid op dit gebied zijn in de begroting aanzienlijke middelen voorzien en loopt een project 'Versterken Informatiebeveiliging en Privacy'. Er wordt nauw samengewerkt met SURF, waar de HAN in deelneemt (SURF is de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek in Nederland). In 2024 is tevens gestart met een verplichte e-learning voor medewerkers om kennis en kunde op het gebied van informatiebeveiliging en privacy verder te doen toenemen.

- *Risico 12. Kennisveiligheid*

De HAN opereert in een open en internationale omgeving, waarbij de focus ligt op kennisdeling en kennisontwikkeling. Daarmee hebben andere overheden/studenten/medewerkers toegang tot waardevolle kennis en technologie. De HAN is zich ervan bewust dat het risico bestaat dat deze kennis door kwaadwillenden aan de HAN wordt onttrokken voor eigen gewin (inclusief spionage), waardoor kennis en technologie mogelijk voor verkeerde doeleinden worden ingezet (nationale veiligheid). Daarnaast zit er een ethische component rondom het aangaan van internationale samenwerkingen die potentieel kunnen leiden tot reputatieschade. Om de Nationale Leidraad Kennisveiligheid binnen de HAN te implementeren loopt er een strategisch project op het thema kennisveiligheid. In dit project worden zowel beleidsmatige als organisatorische maatregelen getroffen om de risico's rondom kennisveiligheid te beheersen. Daarnaast wordt ingezet op bewustwording en deskundigheidsbevordering rond kennisveiligheid en zal er een vervolg gegeven worden aan de eerste risicoanalyse Kennisveiligheid. Het uitvoeren van risicoanalyses zal een structureel karakter krijgen.

7 CONTINUÏTEIT 2025-2029 EN FINANCIËEL BELEID

7.1 Blik op financiën, begroting 2025 en meerjarenraming

De HAN heeft een gezonde financiële positie. Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit bevinden zich ruimschoots boven de signaleringswaarden van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Gezien de goede positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN al een aantal jaren het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Zo is in de begroting 2024 ook ingezet op een tekort op de exploitatierekening van € 8 miljoen. De HAN sluit het jaar 2024 af met een tekort van € 9,9 miljoen. Als in het tekort van € 9,9 miljoen de in aanvulling op de begroting goedgekeurde uitgaven voor Realisatie Koersbeeld (€ 3,6 miljoen) en HEC/IMAO (€ 1,6 miljoen) worden betrokken, resteert een tekort van € 4,7 miljoen (ruim binnen de begrote € 8 miljoen).

In 2025 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd en zal opnieuw worden uitgegaan van de bewuste inzet van de in het verleden opgebouwde reserves. Gericht op het realiseren van Koersbeeld 2022-2028 en het verder innoveren en verstevigen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, om ook met het oog op de afnemende studentenaantallen en minder financiële middelen per student in de komende jaren de continuïteit van het onderwijs en onderzoek op de lange termijn te kunnen waarborgen. In dit kader zijn de begroting van 2025 en bijbehorende meerjarenraming beleidsrijk ingevuld.

Op 1 mei 2024 is de referentieraming 2024 door het ministerie van OCW gepubliceerd. Hierin werd het beeld van de afgelopen jaren bevestigd dat het aantal hbo-studenten terugloopt ten gevolge van demografische ontwikkelingen aangevuld met verminderde toestroom vanuit het mbo en verlies van marktaandeel aan universiteiten. Ten gevolge daarvan is het meerjarig macrobudget voor het hbo door het ministerie van OCW naar beneden bijgesteld en heeft (ook) de HAN te maken met minder financiële middelen.

Gelet op het bovenstaande heeft de HAN reeds in 2023 maatregelen getroffen om de verwachte tekorten te beperken, teneinde in 2027 een nulresultaat te realiseren. Niet enkel door lasten te verlagen, maar ook door baten te verhogen en daarmee ook beter aan te sluiten op arbeidsmarktvraagstukken. De HAN geeft dat vorm langs 3 'knoppen':

- Het vergroten van de baten door meer associate degree- (Ad) en masterstudenten aan te trekken en het cursorisch onderwijs uit te breiden. Daarbij stemmen we, ondersteund door portfoliomanagement, zowel ons initiële aanbod als ons aanbod voor werkenden (LLO) verder af op de vraag vanuit het werkveld in de regio.
- Het verbeteren van het studierendement, waardoor het studiesucces en de doorstroom van studenten worden verbeterd. Dit heeft positieve effecten op het studentenwelzijn en de arbeidsmarktvraagstukken.
- Slimmer werken en organiseren, waarmee - door processen, ketens en functionele kolommen in de ondersteuning efficiënter te organiseren - kosten kunnen worden bespaard.

De HAN-onderdelen (academies, stafafdelingen en Services) hebben de ambitie ten aanzien van de effecten van deze knoppen concreet gemaakt in hun jaarplannen (waarin tevens een meerjarenperspectief is opgenomen) en op basis daarvan al verwerkt in de meerjarenramingen zoals opgenomen in dit hoofdstuk. Het doel voor de komende jaren is om deze ambitie daadwerkelijk te realiseren en daarmee het beoogde effect zoals verwerkt in de meerjarenraming waar te maken.

Op het gebied van slimmer werken en organiseren zijn er op een aantal vlakken ambities geformuleerd. Om ook in de ondersteuning tijdig te kunnen meebewegen met krimpende studentenaantallen. Zo wordt in het Project Optimalisering Ondersteuning HAN gewerkt aan het efficiënter, wendbaarder en effectiever maken van de ondersteuning. Maar ook op het vlak van huisvesting wordt gewerkt aan verdere reductie. Beide trajecten worden vervolgd in 2025.

Als onderdeel van deze bijsturing is per saldo een reductie in de formatie voorzien; door het op natuurlijke wijze meebewegen met de ontwikkeling in de studentenaantallen, door inzet van formatie het vergroten van het aantal Ad's, masters en cursorisch onderwijs, maar ook door slimmer werken en organiseren. Op basis van strategische personeelsplannen denken we dat deze te realiseren reductie kan worden opgevangen door natuurlijk verloop in combinatie met de reductie van de flexibele schil. De kwantitatieve problematiek moet overigens nadrukkelijk in samenhang worden gezien met een kwalitatieve analyse. In 2024 is prioriteit gegeven aan het verkrijgen van meer up-to-date inzicht in en overzicht over de personele ontwikkelingen, wat mede richting geeft aan de strategische personeelsplanning.

Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2024 € 128,6 miljoen op een balanstotaal van € 302,5 miljoen. Ondanks het negatieve resultaat in 2024 is de solvabiliteit nog steeds hoger dan de door de HAN beoogde bandbreedte van 35%-40%. De financiële ratio's op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2024 voldoen aan de vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De liquide middelen zijn in 2024 met € 7,4 miljoen gedaald. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 12,9 miljoen), negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€ 18,4 miljoen) en financieringsactiviteiten (€ 1,8 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2024 wordt verwezen naar de jaarrekening 2024. Om aan te sluiten op de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten werkt de HAN met een meerjarenraming die 5 jaar vooruitblijkt. Voor de doelen van de HAN verwijzen we naar de hoofdstukken 2 en 3.

De gebruikte meerjarenramingen (inclusief de scenarioanalyses) in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de meerjarenraming zoals opgenomen bij de begroting 2025. De HAN-begroting 2025 is op 17 december 2024 goedgekeurd door de Raad van Toezicht en op 17 december 2024 vastgesteld door het College van Bestuur.

Het werkelijke resultaat 2024 wijkt af van de prognose 2024 waarop de begroting 2025 en de meerjarenraming 2026-2029 zijn gebaseerd. Dat heeft gevolgen voor de beginstand in de meerjarenramingen van de liquide middelen, het eigen vermogen en de kortlopende schulden. Ook heeft dat gevolgen voor de diverse ratio's. Ter vergroting van de inzichtelijkheid zijn de hier gepresenteerde meerjarenramingen (inclusief de scenarioanalyses in paragraaf 7.6) in lijn gebracht. Alle tabellen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de geconsolideerde cijfers van de HAN.

7.2 Ontwikkeling exploitatierekening en meerjarenraming 2025-2029

Tabel 14: Exploitatierekening HAN geconsolideerd

x €1.000			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
3.1 Rijksbijdrage	328.855	316.244	297.541	288.588	281.006	278.806
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.728	7.176	6.693	6.693	6.693	6.693
3.3 Collegegelden	77.346	85.648	86.555	86.096	84.691	83.101
3.4 Baten werk in opdracht van derden	32.628	33.538	36.026	39.716	42.147	43.951
3.5 Overige baten	8.621	8.623	8.538	8.597	8.627	8.637
Totaal baten	454.178	451.228	435.353	429.691	423.164	421.188
4.1 Personeelslasten	387.017	377.568	361.283	354.475	348.734	347.352
4.2 Afschrijvingen	18.930	19.723	19.104	18.459	17.975	17.649
4.3 Huisvestingslasten	18.759	18.869	17.540	16.555	15.752	15.685
4.4 Overige lasten	43.822	43.038	41.399	41.175	40.678	40.477
Totaal lasten	468.528	459.198	439.326	430.664	423.139	421.164
Saldo baten en lasten	-14.350	-7.970	-3.972	-973	25	23
5. Financiële baten en lasten	4.466	2.970	1.972	973	-25	-23
Resultaat	-9.884	-5.000	-2.000	0	0	0
6. Belastingen	-20	0	0	0	0	0
7. Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
Resultaat na belastingen	-9.904	-5.000	-2.000	0	0	0
Nettoresultaat (excl. extra budgetten)	-4.651	-5.000	-2.000	0	0	0
Koersbeeld	3.691	3.900	3.000	3.000		
HEC/IMAO	1.563	1.850				
Nettoresultaat (incl. extra budgetten)	-9.904	-10.750	-5.000	-3.000	0	0

7.2.1 Resultaat

De meerjarenraming is opgesteld in lijn met het in het verleden ingezette beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting tot 2027 (€ 5 miljoen in 2025 en € 2 miljoen in 2026 voor de reguliere bedrijfsvoering) de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. Dit naast geplande onttrekkingen aan de reserves voor het Koersbeeld en extra middelen voor de Digitaliseringsagenda in verband met een versnelling op versteviging van de infrastructuur (HEC/IMAO). Dit resulteert in een gepland verlies tot en met 2027. De solvabiliteit en liquiditeit van de HAN laten het toe. Zoals ook vermeld in paragraaf 7.1 is de ambitie met betrekking tot de 'knoppen' al verwerkt in de meerjarenraming (het vergroten van de baten door meer associate degree- en masterstudenten aan te trekken en het cursorisch onderwijs uit te breiden, het verbeteren van het studierendement en slimmer werken en organiseren).

7.2.2 Baten

De rijksbijdrage laat in de meerjarenraming een neerwaartse ontwikkeling zien. Dit is een gevolg van de ontwikkeling van de studentenaantallen vanuit de doorrekening van het HAN-studentprognosemodel, dat uitgaat van de referentieraming vanuit OCW en ervaringscijfers binnen de HAN met betrekking tot doorstroom en uitstroom van studenten. Daarnaast zijn de middelen voor het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) vervallen. Gelijktijdig is in de meerjarenraming in de rijksbijdrage een deel van de geambieerde groei van studenten in Ad's en masters verwerkt alsmede de effecten van het verbeteren van het survivalpercentage propedeuse. Het collegegeld beweegt in belangrijke mate mee met de rijksbijdrage. De stijging in het collegegeld in 2025 is enerzijds veroorzaakt door toepassing van een inflatiecorrectie van 2,8% (in lijn met de ontwikkeling in de hoogte van het wettelijk collegegeld) en daarnaast door het beëindigen van de regeling halvering collegegeld voor het eerste studiejaar van alle opleidingen met ingang van studiejaar 2025-2026. In lijn met de al ingezette stijging van de baten werk derden in 2023 en 2024 is de verwachting dat de al ingezette stijging in 2025 zal leiden tot een verdere verhoging van de baten werk derden en overige baten. Dat is gebaseerd op het huidige onderzoeksprojectportfolio en op de LLO-verwachtingen vanuit de academies, en is overgenomen vanuit de jaarplannen van de HAN-onderdelen.

7.2.3 Lasten

Ten opzichte van 2024 stijgen in 2025 de personeelslasten als gevolg van de cao-afspraken die in 2024 zijn gemaakt. Daarnaast bewegen de personeelskosten mee met de ontwikkeling in de formatie als gevolg van de dalende trend van studentenaantallen in het bacheloronderwijs en de verwachte groei in Ad's, masters en cursorisch onderwijs. De ontwikkeling van de formatie is gebaseerd op de inschattingen vanuit de HAN-onderdelen binnen de financiële kaders en ambities.

De afschrijvingslasten ontwikkelen zich in lijn met de meerjarige uitvoering van de investeringen in huisvesting (overeenkomstig de uitgangspunten in de huisvestingsstrategie, waarbij de huisvestingslasten meebewegen met de studentenaantallen) en in beperkte mate door investeringen in academie-specifieke apparatuur.

Ook de overige lasten houden tred met de financiële kaders voor de komende jaren en de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

7.2.4 Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten worden gevormd door ontvangen rente op de liquide middelen en betaalde rente op uitstaande geldleningen. Wat betreft de rentebaten wordt uitgegaan van een iets lager rentepercentage van 2,5% voor de komende jaren (eind 2024: 2,9%). Gezien de onzekerheden rondom toekomstige rentestanden is, uit voorzichtigheid, in de meerjarenraming een sterke afname van de rentebaten ingerekend. Vanaf 2028 wordt in het geheel geen rekening meer gehouden met rentebaten. Rentebaten worden dan ingezet ter versteviging en inflatiecorrectie van het eigen vermogen. De rentelasten dalen in lijn met de aflossing van de uitstaande leningen.

7.3 Ontwikkeling balans 2025-2029

Tabel 15: Balans HAN geconsolideerd

x €1.000				Meerjarenraming			
		W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
1.1	Immateriële vaste activa	1.565	1.467	1.884	1.649	1.443	1.263
1.2	Materiële vaste activa	162.290	160.557	156.384	151.857	144.626	136.560
1.3	Financiële vaste activa	6.595	6.196	5.796	5.396	4.996	4.596
Totaal vaste activa		170.450	168.220	164.064	158.902	151.065	142.419
1.3	Voorraden	84	88	88	88	88	88
1.4	Vorderingen	17.221	17.471	17.056	17.056	17.056	17.056
1.5	Liquide middelen	114.709	104.226	102.982	104.744	112.181	120.427
Totaal vlottende activa		132.014	121.785	120.126	121.888	129.325	137.571
Totaal activa		302.464	290.005	284.190	280.790	280.390	279.990
	Algemene reserve	106.513	98.903	95.168	93.668	95.168	96.668
	Publieke bestemmingsreserve	15.812	12.673	11.408	9.908	8.408	6.908
	Private bestemmingsreserve	6.240	6.240	6.240	6.240	6.240	6.240
2.1	Eigen vermogen	128.565	117.816	112.816	109.816	109.816	109.816
2.2	Voorzieningen	33.622	32.014	31.714	31.214	30.714	30.214
2.3	Langlopende schulden	29.333	27.512	25.688	23.864	22.040	20.216
2.4	Kortlopende schulden	110.944	112.663	113.972	115.896	117.820	119.744
Totaal passiva		302.464	290.005	284.190	280.790	280.390	279.990

7.3.1 Activa

De immateriële vaste activa betreffen investeringen en afschrijvingen op ICT-systemen (niet zijnde interne inzet). Voor de materiële vaste activa wordt vanaf 2025 een daling verwacht doordat de jaarlijkse afschrijvingslasten vanaf dat moment hoger zijn dan de jaarlijkse investeringen. De investeringen ontwikkelen zich in lijn met de meerjarige uitvoering van de investeringen in huisvesting in lijn met de uitgangspunten van de huisvestingsstrategie.

De financiële vaste activa betreffen vooruitbetaalde huur waarop jaarlijks de verschuldigde huursom in mindering wordt gebracht.

De post voorraden betreft de voorraden bij de CampusStore. Bij kortlopende vorderingen is ervan uitgegaan dat de omvang van de vorderingen stabiel blijft. Ondanks de begrote negatieve exploitatie in de periode 2025-2027 wordt verwacht dat de liquide middelen na een afname in 2025 al vanaf 2026 zullen toenemen doordat de cashflow per saldo positief is. Dat wordt met name veroorzaakt doordat de afschrijvingslasten hoger zijn dan de jaarlijkse investeringen.

7.3.2 Passiva

Het eigen vermogen daalt in de periode 2025-2027 als gevolg van de voorziene negatieve exploitatieresultaten uit de meerjarenraming, middelen die benodigd zijn voor extra change-capaciteit voor de realisatie van het Koersbeeld en extra middelen voor de Digitaliseringsagenda in verband met een versnelling op achterstallig onderhoud van de infrastructuur. Daarnaast is er sprake van afname van de publieke bestemmingsreserve. Deze is gevormd voor de ontvangen middelen Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) die zijn ingezet voor huisvesting, waarbij de kosten die samenhangen met de ontvangen middelen (afschrijvingskosten) vanaf 2024 worden ingezet, waarmee deze reserve de komende jaren verder afneemt. De private bestemmingsreserve blijft gelijk. In aansluiting op de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' wordt binnen de HAN uitsluitend resultaat aan deze reserve toegevoegd vanuit de private activiteiten, voor zover niet gefinancierd met publieke middelen.

De voorzieningen ontwikkelen zich in lijn met de verwachte instroom en uitstroom van de regelingen waar de voorzieningen voor gevormd zijn, rekening houdend met de laatste inzichten in de personeelsontwikkeling.

De langlopende schulden dalen door de jaarlijkse aflossing. Er zijn geen nieuwe langlopende schulden voorzien.

7.4 HAN-meerjareninvesteringsoverzicht

Tabel 16: HAN-meerjarenoverzicht materiële vaste activa

x €1.000			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Investeringen SHP (onderwijs, verbinden & ontmoeten en werkomgeving)	3.512	5.963	2.467	0	0	3.608
Investeringen OHP (Kwaliteitsafspraken)	3.377	0	0	0	0	0
Investeringen Huisvesting	7.517	8.209	8.617	9.545	6.520	5.138
Investeringen ICT	2.400	2.628	2.528	2.466	2.332	2.332
Investeringen Academies	1.612	1.220	300	250	250	250
Totaal	18.418	18.020	13.912	12.261	9.102	11.328

De investeringen in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en het Operationeel Huisvestingsplan (OHP) tot en met 2024 betreffen investeringen in huisvesting, waarbij de OHP-investeringen onderdeel zijn van de Kwaliteitsafspraken (APK) en afzonderlijk worden geregistreerd. Eind 2023 is de nieuwe Huisvestingsstrategie vastgesteld, waarvan het uitvoeringsplan in de eerste helft van 2025 zal worden vastgesteld. Vooruitlopend daarop zijn de consequenties daarvan volgens de uitgangspunten van de huisvestingstrategie verwerkt in het meerjareninvesteringsoverzicht onder Investeringen SHP.

De investeringen in huisvesting betreffen het groot onderhoud dat wordt uitgevoerd en dat wordt geactiveerd en afgeschreven. De geraamde investeringen zijn in lijn met het onderhoudsplan.

De investeringen van Services ICT betreffen investeringen in bijvoorbeeld computers. De investeringen binnen de academies betreffen investeringen voor vervanging van apparatuur en inrichting van vaklokalen.

7.5 Ontwikkeling ratio's 2025-2029

Tabel 17: Financiële ratio's

			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Liquiditeit (<0,75)	1,19	1,08	1,05	1,05	1,10	1,15
Liquide middelen (€) (<€ 2mln)	114.709	104.226	102.982	104.744	112.181	120.427
Solvabiliteit 1 (0,35-0,40)	0,43	0,41	0,40	0,39	0,39	0,39
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,54	0,52	0,51	0,50	0,50	0,50

Signaleringswaarden Onderwijsinspectie

De signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie zijn indicaties van mogelijk verzwakte financiële posities. Deze waarden worden gebruikt om te bepalen of de financiële positie van onderwijsinstellingen nader onderzocht moet worden in het kader van het toezicht op de financiële continuïteit. Met de invoering van het Onderzoekskader 2021 van de Onderwijsinspectie worden de kengetallen liquiditeit (current ratio), absolute positie liquide middelen en solvabiliteit II gehanteerd voor het identificeren van een mogelijk financieel risico. De HAN voldoet in de periode van de meerjarenraming aan alle door de Onderwijsinspectie gestelde grenzen. Vanaf boekjaar 2020 heeft de Onderwijsinspectie tevens de 'signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen' ingevoerd. Eind 2023 bedraagt deze 0,51; daarmee ligt de waarde onder de signaleringsgrens (1,0) voor bovenmatig eigen vermogen.

HAN-streefwaarden solvabiliteit en liquiditeit

Naast de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie hanteert de HAN eigen streefwaarden. Het gaat dan met name om een interne grenswaarde op solvabiliteit (solvabiliteit I) en liquiditeit. Deze streefwaarden zijn meer afgestemd op het specifieke profiel van de HAN en liggen hoger dan de grenswaarden van de Onderwijsinspectie. Beide ratio's blijven in de meerjarenraming binnen de gestelde streefwaarden. De liquiditeit blijft boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage (circa € 9 miljoen).

Financieel beleidskader

De HAN streeft naar een solvabiliteit I in de bandbreedte van 35-40%. Daarmee ligt de interne solvabiliteitseis hoger dan de signaleringswaarde die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hanteert (solvabiliteit II ten minste 30%); deze ruimte is bedoeld om fluctuaties in het resultaat en onvoorziene tegenvallers op te vangen, zonder direct onder de signaleringsgrens van OCW te raken.

De HAN beoogt op instellingsniveau in meerjarig perspectief een nul-plusresultaat te realiseren onder de randvoorwaarde van een acceptabele solvabiliteit. Met het meerjarig perspectief wordt bedoeld dat de HAN in een periode van 5 jaar in principe zowel verlies of winst kan realiseren, met als uitgangspunt dat op instellingsniveau gemiddeld genomen het resultaat minimaal nul is en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Indien de solvabiliteitsontwikkeling de door de HAN bepaalde bovengrens structureel overschrijdt, is het mogelijk om HAN-breed meerjarig een negatief resultaat te begroten, onder de randvoorwaarde dat de solvabiliteit toereikend blijft. Voor wat betreft liquiditeit streeft de HAN ernaar om niet meer liquiditeit aan te houden dan noodzakelijk is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering, overeenkomstig het Treasurystatuut.

7.6 Uitkomsten financiële risicoanalyse

De begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2029 betreffen een zo goed mogelijke inschatting van toekomstige ontwikkelingen, maar bevatten zoals iedere begroting en meerjarenraming een zekere mate van onzekerheid. De HAN gaat ervan uit dat bij potentiële financiële mee- en tegenvallers tijdig bijsturing plaatsvindt, zodat de HAN een financieel gezonde hogeschool blijft.

In onderstaande tabel en grafieken is weergegeven wat het effect is van mee- en tegenvallers over een langere periode (2025-2029) zonder dat daarop wordt bijgestuurd (door extra financiële impulsen of door financiële aanpassingen op niet-structurele activiteiten/bezuinigingen). Het betreft een gevoeligheidsanalyse aangezien het College van Bestuur uiteraard zal bijsturen indien dergelijke afwijkingen langdurig aanhouden.

Het neutrale scenario is de begroting 2025 en daarin opgenomen meerjarenraming, waarbij zoals in paragraaf 7.1 verwoord gecorrigeerd is met de werkelijke balansposities per ultimo 2024. Dat geldt ook voor het positieve en negatieve scenario.

In het positieve scenario is uitgegaan van een stabilisatie van de rijksbijdrage als gevolg van verbetering van het marktaandeel door een jaarlijkse extra instroom van 2% ten opzichte van de meerjarenraming bij een gelijkblijvend kostenniveau.

Dit kan bijvoorbeeld extra instroom van studenten zijn die momenteel instromen in de universiteiten of nieuwe initiatieven bovenop de ambitie die in het neutrale scenario al is ingerekend. In het positieve scenario betekent dit dat de afname van de studenten verder wordt gedempt, wat een hogere rijksbijdrage en opbrengsten collegegelden met zich meebrengt. In het negatieve scenario is rekening gehouden met een extra afname van het aantal studenten met 2% per jaar ten opzichte van het neutrale scenario, wat impact heeft op het studentgebonden deel van de rijksbijdrage en collegegelden. Ook in het negatieve scenario blijft de HAN boven de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie met betrekking tot liquiditeit ($< 0,75$) en solvabiliteit II ($< 0,3$). In onderstaande grafieken is dat weergegeven. De HAN blijft tevens binnen de indicator voor bovenmatig eigen vermogen.

Tabel 18: Gevoeligheidsanalyse - Basisscenario - Neutraal scenario B-2025 en meerjarenraming 2026-2029

x € 1.000			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Netto resultaat	-9.904	-10.750	-5.000	-3.000	-	-
Liquide middelen	114.709	104.226	102.982	104.744	112.181	120.427
Eigen vermogen	128.565	117.816	112.816	109.816	109.816	109.816
Liquiditeit ($< 0,75$)	1,19	1,08	1,05	1,05	1,10	1,15
Solvabiliteit 1 ($0,35 - 0,40$)	0,43	0,41	0,40	0,39	0,39	0,39
Solvabiliteit 2 ($< 0,3$)	0,54	0,52	0,51	0,50	0,50	0,50

Gevoeligheidsanalyse - Positief scenario - Afname daling instroom met 2%

x € 1.000			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Netto resultaat	-9.904	-10.750	-269	5.570	5.441	5.379
Liquide middelen	114.709	104.226	107.713	116.283	121.723	127.103
Eigen vermogen	128.565	117.816	117.547	123.117	128.557	133.937
Liquiditeit ($< 0,75$)	1,2	1,08	1,05	1,10	1,13	1,16
Solvabiliteit 1 ($0,35 - 0,40$)	0,43	0,41	0,42	0,45	0,47	0,49
Solvabiliteit 2 ($< 0,3$)	0,54	0,52	0,53	0,56	0,58	0,60

Gevoeligheidsanalyse - Negatief scenario - Studenten gaan nog sneller terug 2%

x € 1.000			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Netto resultaat	-9.904	-10.750	-5.398	-5.570	-5.441	-5.379
Liquide middelen	114.709	104.226	98.828	96.258	90.818	85.438
Eigen vermogen	128.565	117.816	112.418	106.848	101.408	96.028
Liquiditeit ($< 0,75$)	1,2	1,1	1,02	0,98	0,92	0,86
Solvabiliteit 1 ($0,35 - 0,40$)	0,43	0,41	0,40	0,38	0,36	0,34
Solvabiliteit 2 ($< 0,3$)	0,54	0,52	0,51	0,49	0,47	0,45

7.7 Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico

De HAN heeft een Treasurystatuut, waarin tevens richtlijnen zijn opgenomen inzake risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut is in 2021 geactualiseerd en sluit aan op het Organisatieontwerp HAN 2020 en de geldende, door de Onderwijsinspectie gehanteerde risico-indicatoren en signaleringswaarden voor het financieel continuïteitstoezicht. Het statuut volgt de minimumeisen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2016. Het treasurybeleid is erop gericht de financiële continuïteit van de HAN te waarborgen en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. De HAN houdt conform het in het Treasurystatuut verwoorde financiële beleidskader een minimum liquiditeitsniveau aan van 3% rijksbijdrage en kan desgewenst gebruikmaken van de 'roodstandfaciliteit' van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën; deze heeft een maximale omvang van 10% van de rijksbijdrage. De HAN handelt niet in financiële instrumenten en past ook geen afgeleide financiële instrumenten (derivaten) toe.

Door middel van liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de Stichting HAN steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De HAN brengt haar middelen onder bij het ministerie van Financiën, waar deze direct opvraagbaar zijn. Daarnaast heeft de HAN een bankrekening bij de ING voor de private gelden; ook deze zijn direct opvraagbaar. Het kredietrisico op deze posities schat de HAN als erg beperkt in.

Het langlopend vreemd vermogen van de HAN is aangetrokken via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren). Het openstaand saldo van deze lening bedraagt eind 2024 € 31,2 miljoen (2023: € 33,0 miljoen) en kent een resterende looptijd van 17 jaar. De vaste rente bedraagt 0,1% tot het einde van de looptijd (2041). Het renterisico van de HAN is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft de hiervoor genoemde langlopende lening uitstaan. De HAN houdt deze lening aan tot einde looptijd en waardeert deze lening tegen nominale waarde.

De HAN loopt kredietrisico over de financiële vaste activa en de kortlopende vorderingen minus de vooruitbetaalde kosten. Het maximale kredietrisico bedraagt € 24,0 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 7,4 miljoen. Deze vordering heeft betrekking op de vooruitbetaalde huur zoals opgenomen onder de financiële vaste activa en de vorderingen (kortlopend deel). Het overige kredietrisico is niet geconcentreerd bij 1 of enkele partijen. De HAN hanteert procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij tegenpartijen te beperken.

7.8 Ontwikkeling studenten- en personeelsaantallen 2024-2029

Tabel 19: Studentenaantallen 2024-2029

			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Instroom (prognosemodel)	10.298	10.320	10.250	10.276	10.293	10.275
Ingeschreven studenten 1 oktober (prognosemodel)	34.321	33.452	32.858	32.469	32.106	31.842

De referentieraming 2024 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2025 en de meerjarenraming, presenteert de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten voor de jaren tot en met 2035. Deze ontwikkeling wordt gekenmerkt door een combinatie van krimp vanuit de Achterhoek en instroom vanuit de regio Arnhem en Nijmegen die deze krimp gedeeltelijk compenseert. In lijn met de landelijke demografische ontwikkeling wordt, zonder rekening te houden met het effect van gerealiseerde ambities ten aanzien van het studierendement en versteviging van de baten, verwacht dat de jaarlijkse instroom bij de HAN geleidelijk daalt van 10.298 studenten in 2024 naar 10.275 in 2029. Uitgaande van huidige ervaringscijfers met betrekking tot studierendement zal het aantal ingeschreven studenten dalen van 34.321 in 2024 naar 31.842 in 2029.

Tabel 20: Personeelsaantallen 2024-2029

Fte-aantallen op 31 december			Meerjarenraming			
	W-2024	B-2025	2026	2027	2028	2029
Aanstellingen	3.354	3.161	3.063	2.960	2.905	2.883

In de begroting 2025 en de meerjarenraming 2026-2029 wordt een afname van de personele formatie voorzien; enerzijds door de afloop van de tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs (corona-enveloppe) en anderzijds als gevolg van het meebewegen met de krimp van studentenaantallen en de teruggang in financiële middelen vanuit het ministerie van OCW. Daarnaast zet de HAN via HAN Flex BV gemiddeld 112 fte flexibele ondersteuning in. Dit betreft 17 fte onderwijzend personeel en 95 fte onderwijsondersteunend personeel.

7.9 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de rapportage over het risicobeheersings- en controlesysteem, zie hoofdstuk 6.

7.10 Rapportage toezichthoudend orgaan

Voor de rapportage van het toezichthoudend orgaan, zie paragraaf 5.3.

8 KWALITEITSAFSPRAKEN

8.1 Voortgang Kwaliteitsafspraken 2019-2024

In dit hoofdstuk leggen wij, conform afspraak, verantwoording af over de invulling van de ontvangen middelen voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook wel bekend als de Kwaliteitsafspraken (KA). Omdat we het belangrijk vinden dat er over de gehele planperiode (2019-2024) sprake is van een herleidbaar proces en inhoudelijke verantwoording, bouwen we in 2024 voort op het verslag dat is opgenomen in het jaarverslag 2023 en voegen daar de verantwoording over 2024 aan toe. Bovendien is dit ook het moment om verantwoording af te leggen over het gehele traject. Dat doen we in de volgende paragraaf (8.1.1), en dan vooral in inhoudelijke zin.

Na de verantwoording over het gehele traject (2019-2024) volgt een kort overzicht van de planvorming en landelijke tussenevaluatie in 2021 (paragraaf 8.1.2), en vatten we in paragraaf 8.1.3 ons Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) met onze voornemens samen. In paragraaf 8.1.4 volgt de voortgang van de uitvoering van de APK-voornemens sinds 2019, met een nadruk op 2024. De verantwoording van de inspanningsverplichting in de jaren 2019 tot en met 2023 is uitgebreider ingebed in de jaarverslagen van de betreffende jaren. In paragraaf 8.1.5 maken we de financiële balans op over het gehele traject, en schetsen de bestemming van een (relatief gering) restant, en ten slotte geven we in paragraaf 8.1.6 inzicht in de betrokkenheid van de medezeggenschap en andere belanghebbenden bij de uitvoering van het APK. We voegen in dit hoofdstuk 8 gemarkeerde tekstblokken toe waarin enkele academies een indruk geven van de opbrengst van de Kwaliteitsafspraken.

8.1.1 Terugblik: wat hebben de Kwaliteitsafspraken ons gebracht

De kwaliteitsmiddelen zijn de afgelopen 6 jaar ingezet in een groot aantal projecten binnen de HAN, centraal en decentraal, groot en klein, doorlopend en kort incidenteel. De eigen invulling van de HAN van het volledige spectrum van de thema's van de Kwaliteitsafspraken was daarbij leidend (zie ook paragraaf 8.1.3). De algemene afdrank van dit traject is dat centraal verbetering van de infrastructuur (huisvesting en digitalisering) is versneld en verdiept, en dat decentraal met name verdere professionalisering van de docenten en uitbreiding en stroomlijning van studentbegeleiding met meer maatwerk voor meer specifieke doelgroepen mogelijk zijn gemaakt. Hieronder volgt een korte schets van de opbrengst van de Kwaliteitsafspraken voor de HAN in het algemeen en de HAN-studenten in het bijzonder.

Centraal

De centrale inzet van de middelen was gericht op huisvesting en de digitale infrastructuur (waarbij in 2019, toen in afwachting van de afronding van de planvorming APK, de middelen centraal zijn ingezet op projecten met dezelfde thema's gekoppeld aan de Strategische Investeringsagenda). Centrale projecten die vanuit de KA werden gefinancierd waren in brede zin dienstbaar aan de innovatie van (de kwaliteit van) onderwijs en de verbetering van studentenwelzijn en -begeleiding in de academies. Afstemming met de medezeggenschap is ingericht via het instemmingsrecht van de Centrale Medezeggenschapsraad op de hoofdlijnen van de begroting (zie paragraaf 8.1.6).

Voornemen 2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving (DLWO), en voornemen 2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap

In het kader van de Kwaliteitsafspraken zijn in de betreffende periode centraal verbeteringen doorgevoerd op een aantal essentiële onderdelen in de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving (DLWO) en IV-faciliteiten/voorzieningen:

- Direct voor studenten via onder andere een nieuw en gebruiksvriendelijker studenteninformatiesysteem (Osiris), centrale en betere voorzieningen voor digitaal toetsen (Ans) en een nieuwe verbeterde online leeromgeving (Brightspace).
- Verbeteringen in de onderwijslogistieke systemen en processen die (indirect) ook voordelen voor studenten opleveren, zoals standaardisatie in diverse processen (Osiris) en ondersteuning inrichten om flexibel onderwijs mogelijk te maken door voorbereiding van onderwijscatalogus, onderwijsplanning en roostering.
- Optimalisatie in de onderliggende IV-infrastructuur en vereenvoudiging en uniformering van de data(integratie)structuren in het IV-landschap waardoor voorzieningen beter toegankelijk zijn, systemen beter integreren en een betere informatiebeveiliging en privacy wordt gerealiseerd.

De projecten die met de kwaliteitsmiddelen zijn uitgevoerd, sluiten aan op de thema's van de IV-veranderstromen waarbinnen de HAN toewerkt naar een meer integrale en efficiënte digitale infrastructuur.

Concreet zijn onder andere de volgende resultaten opgeleverd:

- implementatie van een nieuw studenteninformatiesysteem (Osiris) met meer gebruiksvriendelijkheid voor studenten door zowel het systeem als standaardisatie van processen;
- een centrale voorziening voor digitale toetsing met meer functionaliteiten, betere veiligheid en meer eenduidigheid door standaardisatie van betrokken processen;
- ondersteuning voor flexibel onderwijs in de onderwijslogistieke keten door inrichting hiervan in het studenteninformatiesysteem (Osiris) en voorbereidingen in onderwijsplanning en roostering;
- implementatie van een nieuw digitaal leerplatform, waarmee een grote kwaliteitsverbetering is gerealiseerd in online leren voor studenten en waarmee meer functionaliteiten zoals peer-feedback geboden worden;
- start van een aanpak voor de inzet van (meer) digitale leermaterialen door het uitwerken van kaders en de inrichting van daarvoor benodigde voorzieningen en infrastructuur, en door het ondersteunen van de inzet daarvan in het onderwijs;
- inrichting van een hoogwaardig integratieconcept waarmee systemen met elkaar gekoppeld worden; dit optimaliseert het gehele IV-landschap ten behoeve van de voorzieningen voor studenten;
- implementatie van een nieuwe voorziening voor Identity & Access Management waarmee IV-voorzieningen beter en veiliger toegankelijk zijn.

Voornemen 2.3 (Actualiseren) Huisvestingsplannen

De HAN heeft door de inzet van de Kwaliteitsafspraken significante vooruitgang geboekt met haar huisvesting(sprojecten), gefocust op 2 hoofddoelen: intensiever kleinschalig onderwijs en passende onderwijsfaciliteiten. Deze projecten vormen een aanvulling op de reeds lopende projecten uit het Operationeel Huisvestingsplan en dragen bij aan de verdere optimalisatie van de onderwijs- en onderzoeksomgeving.

Belangrijkste resultaten:

- creatie van meer ontmoetingsruimtes voor projectmatig werken in kleinere groepen;
- inrichting van flexibele ruimtes met moderne AV-faciliteiten;
- ontwikkeling van omgevingen die aansluiten bij de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld;
- aanpassing van faciliteiten voor thematisch werken over opleidingen heen.

De Medezeggenschapsraad is nauw betrokken gebleven bij de uitvoering via regelmatige overleggen en 4-maandelijks voortgangsrapportages, en studenten en medewerkers participeerden actief in projectgroepen en klankbordgroepen.

Aansprekende voorbeelden:

- Academie Engineering en Automotive: moderne omgeving waar techniek centraal staat, met thematisch gegroepeerde ruimtes;
- iXperium Health Nijmegen: centrale plek voor integratie van nieuwe zorgtechnologieën;
- vernieuwde studiecentra: geoptimaliseerde leeromgevingen met extra stilteplekken;
- Academie Paramedische Studies Nijmegen: beleevingshuis met leerplein; innovatieve praktijkomgeving voor realistische scenario's.

De kern van alle aanpassingen betreft het creëren van een omgeving die uitnodigt tot ontmoeten, samenwerken en projectmatig leren; ervaringen bevestigen de behoefte aan deze kleinschaligere onderwijsvormen naast online colleges.

De projecten hebben geresulteerd in moderne werk- en studieomgevingen met een goede balans tussen openheid en mogelijkheden voor geconcentreerd werken. De focus op zichtbaarheid van het onderwijs heeft bijgedragen aan een strker 'thuisgevoel' bij studenten.

Decentraal

De grote variëteit aan acties en projecten gericht op het verbeteren van onderwijskwaliteit komt tot uiting in de decentrale inspanningen. De meer dan 100 door de (toenmalige) faculteiten aangedragen voorstellen in 2019 zijn deels integraal, deels aangepast opgepakt door de academies, en deels vervangen door of aangevuld met andere projecten (zie '2020' in paragraaf 8.1.4).

Afgaande op de omvang van gerealiseerde inspanningen per voornemen is bij academies vooral ingezet op voornemens 1.1.

Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen, 3.1. Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn en 6.1. Professionaliseren van docenten. Maar ook op de overige decentrale voornemens zijn substantiële inspanningen verricht.

De Kwaliteitsafspraken 2019-2024 zijn uiteraard gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, met als doel studenten een beter studeerbaar en meer praktijkgericht curriculum aan te bieden, studenten in hun studie beter te begeleiden en te ondersteunen en ze een vangnet te bieden wanneer ze daar om uiteenlopende redenen in vastlopen.

De decentrale afspraken zijn in nauwe samenwerking met studenten ontwikkeld en geëvalueerd, waarbij regelmatig overleg plaatsvond met de medezeggenschap in academieraden en opleidingscommissies. Hierdoor is de invulling divers en afgestemd op de specifieke behoeftes en eigen cultuur binnen de academies.

Een belangrijk speerpunt was studentenwelzijn, wat onder andere tot uiting kwam in intensievere begeleiding, de versterking van studieverenigingen en extra aandacht voor langstudeerders. De coronaperiode fungeerde als aanjager van welzijnsmaatregelen en versterkte het contact met studenten via coaches, adviseurs en studieverenigingen.

Daarnaast lag de focus op studiesucces en doorstroom. Dit werd ondersteund door verbeterde begeleidingstrajecten, de ontwikkeling van studiekeuzechecks en initiatieven om studie-uitval te verminderen. Onderwijsinnovatie kreeg een impuls door de implementatie van digitale leeromgevingen en de versterking van hybride onderwijs. Ook de professionalisering van docenten speelde een cruciale rol, met gerichte trainingen en de ontwikkeling van een professionaliseringskader.

Waar mogelijk is extra aandacht besteed aan innovatie, verbreding en verdieping van het onderwijs zelf. Flexibilisering van het curriculum en verbinding van het onderwijs met onderzoek, de beroepspraktijk en het werkveld in hubs, labs en iXperia hebben een bijdrage geleverd aan het beter studeerbaar maken van de programma's.

Binnen de academies werden de middelen doelgericht ingezet, waarbij enkele accenten verschilden. Sommige academies legden de nadruk op flexibel en kleinschalig onderwijs, terwijl andere zich richtten op praktijkgericht onderzoek en interprofessioneel leren. Desondanks bleef de rode draad de verbetering van studentbegeleiding, onderwijskwaliteit en docentprofessionalisering.

Het proces

Een reflectie op het proces van de Kwaliteitsafspraken kan op verschillende niveaus worden ingestoken.

De Kwaliteitsafspraken als instrument voor voorwaardelijke financiering van het hoger onderwijs wordt getypeerd door 2 kenmerken: de financiering is voorwaardelijk en tijdelijk. De tijdelijke investering heeft een extra impuls gegeven om zaken te versnellen, maar staat tegelijkertijd soms ook op gespannen voet met een duurzame en houdbare besteding van overheidsmiddelen ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Het voorwaardelijk karakter van de Kwaliteitsafspraken met planvorming, monitoring en verantwoording heeft weliswaar meer focus gelegd op de aan de extra middelen verbonden KA-thema's en inspanningen, maar ook (wel) een grote administratieve last veroorzaakt.

De HAN heeft de planvorming centraal en decentraal verschillend aangevlogen (zie ook paragraaf 8.1.2 en 8.1.3). Centraal is de keuze gemaakt om geconcentreerd te investeren in de 2 thema's digitale infrastructuur en huisvesting. Decentraal is aan faculteiten gevraagd om projectvoorstellen te doen die de academies na de reorganisatie in 2020 zouden oppakken. De omstandigheden begin 2020, met het uitbreken van de coronacrisis voorop, maar ook de gevolgen van de acadievorming binnen de HAN, brachten uitdagingen met zich mee bij de start van de uitvoering van het APK. In de loop van 2020 heeft de inbedding van de planning en monitoring van de Kwaliteitsafspraken in de planning- & controlcyclus verder gestalte gekregen.

Faculteiten waren in 2019 vrij om projectvoorstellen te doen op alle thema's van de Kwaliteitsafspraken: de oogst van die uitvraag was nogal divers, zowel naar aard als in omvang. Daarmee heeft ook tot op zeker niveau enige versnippering van de kwaliteitsmiddelen plaatsgevonden. In de afstemming met de academieraden is hier in de loop der tijd overigens wel verbetering in aangebracht.

De omweg via een metafoor maakt dit zichtbaar. De Cubango-rivier stroomt vanuit het hooggebergte in Angola in het noordwesten Botswana binnen en waaiert dan uit in de Okavango-delta. Eerst in brede stromen met veel water, waarmee een weelderige schoonheid aan flora en fauna wordt gevoed, uniek voor (zuidelijk) Afrika. Verder naar het zuidoosten splitsen de brede armen zich steeds verder op in kleinere stromen met minder water, totdat het water aankomt bij de rand van de Kalahari-woestijn en verdampt.

Afbeelding 1: De Okavango-delta, achtereenvolgens gezien vanuit een satelliet, een vliegtuig en een bootje



Dat laat onverlet dat de besturingsfilosofie van de HAN met een grote autonomie voor academies waar het gaat om onderwijs en onderzoek, ook het risico met zich meebracht dat de inzet van APK-middelen met decentrale afstemming met de medezeggenschap niet voldoende gebundeld of gericht was.

Op grond van bovenstaande observaties zijn we content met de duurzame verankering van de kwaliteitsmiddelen in de bekostiging van de instelling. Hierdoor kunnen we ons beter richten op onze reguliere werkwijze, waarin we HAN-brede doelen formuleren en afspraken maken langs de hoofdlijnen van de begroting.

Vanuit de observatie dat voorwaardelijke financiering is 'here to stay', met name vanuit de bestuursakkoorden (tekortsectoren, studenten-welzijn, krimpregio's, et cetera), heeft meer focus op meer centrale, inhoudelijke regie op decentrale activiteiten onze aandacht. Dat vereist ook dat de overheid voor elke vorm van voorwaardelijke financiering de administratieve last wat betreft planvorming, monitoring en verantwoording op een realistisch en werkbaar niveau houdt.

Academie Business en Communicatie:

Het Business Service Center en het OndernemersLab

Met een financiële impuls voor zowel het Business Service Center als het OndernemersLab in Nijmegen (en later het OndernemersLab Arnhem) hebben we voor studenten een groot voordeel kunnen realiseren. Het Business Service Center fungeert als verbinder tussen onderwijs, onderzoek en werkveld, waarbij zowel duurzame verbindingen ten behoeve van het onderzoek en onderwijs worden gezocht.

Het onderwijs wordt gevoed met een constante stroom aan diverse, multidisciplinaire opdrachten, waardoor studenten ruime keuze hebben in praktijkgericht onderzoek. Daarnaast hebben studenten meer mogelijkheden wat betreft stage- en afstudeeropdrachten, met praktijkgerichte en regionaal georiënteerde onderzoeksvragen.

Het OndernemersLab is dé plek waar studenten, medewerkers, onderzoekers en ondernemers elkaar ontmoeten. Er wordt multidisciplinair gewerkt aan onder andere het verkennen van regionale ondernemersvraagstukken van de toekomst en het samenbrengen van vraag en oplossing: ondernemer zoekt idee en idee zoekt ondernemer. Studenten komen op deze manier laagdrempelig in aanraking met ondernemen en het starten van een eigen onderneming. Het OndernemersLab Nijmegen is zo succesvol dat er vanuit de gemeente Arnhem en het bedrijfsleven de behoefte is ontstaan om ook een OndernemersLab in Arnhem te gaan vestigen. In deze behoefte voorzien wij vanuit onderwijs en onderzoek graag.

8.1.2 Planvorming 2019-2022 en landelijke tussenevaluatie

De HAN heeft na totstandkoming van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 plannen ontwikkeld om in aanmerking te komen voor middelen die beschikbaar zijn gekomen voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de KA. We zetten in die plannen in op alle 6 thema's van de KA, zowel centraal als decentraal, en koppelden de inspanningen nadrukkelijk aan de beleidsdoelen van het Instellingsplan 2016-2022. Een eerste versie van deze plannen is voorjaar 2019 beoordeeld door een panel van deskundigen onder auspiciën van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), maar voldeed op meerdere technische gronden niet aan criterium 3. Bijstelling van het ingediende plan was daarom noodzakelijk. Deze bijstelling is vervolgens projectmatig aangestuurd via het project Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken HAN 2019-2024. Het resultaat van dit project is het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (hierna APK), dat voor herbeoordeling door de NVAO in maart 2020 is ingediend. Dit plan kwam tot stand in nauwe afstemming met de centrale en decentrale medezeggenschap, de Raad van Toezicht en alle geledingen binnen de HAN. Deze betrokkenheid wordt voortgezet bij de uitvoering van het plan. De medezeggenschap heeft daarin een monitorende rol. Het APK is in het voorjaar van 2020 positief beoordeeld door het panel, gevolgd door een positief advies van het bestuur van de NVAO aan de minister, resulterend in een positief besluit van de minister op 18 september 2020.

In september 2022 heeft de NVAO in het kader van de landelijke tussenevaluatie van de Kwaliteitsafspraken laten weten dat het jaarverslag 2021 van de HAN goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Daarmee voldoet de HAN aan beide criteria uit het desbetreffende protocol. De NVAO heeft de minister van OCW hierover dan ook positief geadviseerd, en de minister heeft dat op 22 mei 2023 bekrachtigd met een besluit (toekenning van de volledige kwaliteitsbekostiging voor 2024).

8.1.3 APK/voornemens opgenomen in het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken

De basis van het APK wordt gevormd door 3 principiële keuzes die al vroeg in het planvormingstraject zijn gemaakt:

1. De HAN zet in op alle 6 thema's van de Kwaliteitsafspraken. We werken continu aan de verbetering van de kwaliteit van (onder meer) ons onderwijs en onze organisatie, daarin gestuurd door de 6 beleidsprioriteiten in ons Instellingsplan 2016-2022. De meeste beleidsprioriteiten van de HAN hebben een relatie met een of meer KA-thema's. De hoofdlijnen van het Instellingsplan 2016-2022 worden doorgezet in het nieuwe instellingsplan, Koersbeeld 2022-2028; daardoor sluit het APK nog steeds aan op de actuele strategische koers van de HAN.
2. Activiteiten en projecten worden binnen het KA-traject zowel centraal als decentraal uitgevoerd. 'Professionals governance' is een van de leidende principes in ons Instellingsplan 2016-2022 en krijgt gestalte door de verantwoordelijkheid voor het primaire proces zo dicht mogelijk bij de werkvloer te positioneren; tot 1 januari 2020 bij de toenmalige faculteiten en instituten en daarna bij de 14 academies. Het is daarom passend om ook de studievoorschotmiddelen waar mogelijk decentraal in te zetten. Centrale acties en projecten faciliteren en ondersteunen de decentrale uitvoering van het APK.
3. Planning, uitvoering en monitoring van het APK wordt volledig belegd binnen de reguliere planning- & controlcyclus van de HAN. De aansturing van de uitvoering en verantwoording over de realisatie van het APK wordt daarmee volledig belegd in 'de lijn' volgens de governance-structuur van de HAN. De academiedirecteuren zijn verantwoordelijk voor de decentrale acties en projecten binnen hun academies. Stafdirecteuren en de directeur Services zijn verantwoordelijk voor de aan meerjarenagenda's gekoppelde centrale acties en projecten. Het College van Bestuur is 'in charge' via de reguliere instrumenten binnen de P&C-cyclus: begrotingen en jaarverslagen voor wat betreft de centrale acties, en projecten en jaarplannen en voortgangsrapportages van academies voor wat betreft de decentrale acties en projecten. De betrokkenheid van de medezeggenschap vloeit hier automatisch uit voort via het instemmingsrecht van de Centrale Medezeggenschapsraad op de hoofdlijnen van de begroting en het adviesrecht van de decentrale academieraden op de jaarplannen.

Deze principiële keuzes geven richting aan de inhoud van de plannen. Na de zomer van 2019 werd aan de toenmalige faculteiten gevraagd om voorstellen in te dienen voor decentraal (door de academies) uit te voeren acties en projecten tijdens de resterende planperiode (2020-2024). Dit resulteerde in bijna honderd voorstellen voor decentraal uit te voeren acties. De voorstellen zijn inhoudelijk gekoppeld aan de KA-thema's en beleidsprioriteiten van de HAN en financieel onderbouwd en gefaseerd over een of meer jaren van de planperiode. De inhoud van de centrale acties en projecten was in eerste instantie nog gerelateerd/verbonden aan de Strategische Investeringsagenda, maar werd in het verdere vervolg van de planperiode sterker gericht op de facilitering van decentrale acties en projecten. De relatie tussen de KA-thema's en de doelen/beleidsprioriteiten van de HAN is verder uitgewerkt in de voornemens van de HAN in de vorm van 9 specifieke HAN-deelthema's, waarin de input vanuit academies en de medezeggenschap is verwerkt. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de (ook in het APK van maart 2020 opgenomen) HAN-deelthema's, de inhoudelijke invulling en voorgenomen acties.

Tabel 21: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs			
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Met hybride leeromgevingen brengt de HAN het onderwijs, onderzoek en werkveld dicht bij elkaar, het is een uitgelezen manier om in de driehoek te werken.	• Inbedding in curricula • Professionalisering • Netwerkvorming • Samenwerking binnen zwaartepunten	• Verbetering en professionalisering van het werken in hybride leeromgevingen. • Studenten meer betrekken bij onderzoek en projectonderwijs. • Verbetering toetsing en afstudeerfase.
Thema 2. Passende en goede onderwijsfaciliteiten			
2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	Digitalisering van de maatschappij en de beroepscontext vraagt om docenten die studenten digitale geletterdheid voor leven, leren en werken bijbrengen. Daarom is het van belang dat de HAN de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving (DLWO) voor studenten en medewerkers versneld verbetert.	• Een DLWO die studenten optimaal ondersteunt, vooral bij hun studiebegeleiding. • Optimalisatie van (digitale) toetsing (kwalitatief beter, flexibeler, veiliger). • Optimale ondersteuning van de samenwerking binnen de driehoek.	• Aanschaf en installatie van voor specifieke opleidingen geschikte en noodzakelijke tools.
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	Ontwikkeling van en versnelling in de realisatie van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) in de vorm van een Digitaliseringsagenda is gericht op versnelling in de verbetering van de informatievoorziening richting studenten en een betere organisatie van het onderwijs, maar ook op versnelling in het realiseren van de voorwaarden om invulling te kunnen geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs.	• Het inrichten van de (digitale) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs. • Optimalisatie van de informatievoorziening door deze interactief en persoonlijk te maken. • Dit vraagt onderliggende informatievoorziening en infrastructuur die samenhangend, veilig en in staat is informatie te personaliseren.	
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	Om intensiever en kleinschalig onderwijs en onderwijsdifferentiatie mogelijk te maken, actualiseert de HAN haar huisvestingsplannen. De inrichting van het onderwijs faciliteert het werken in de driehoek optimaal. Er zijn voldoende ruimtes die het samenwerken in projectgroepen ondersteunen, ruimtes voor ontmoeting en om je thuis te voelen en ruimtes die het partnerschap tussen docenten en studenten bevorderen.	• Ontwikkeling van ruimtes die bijdragen aan vakonderwijs, hybride leeromgevingen en thematisch onderwijs. • Specifieke investeringen gericht op herinrichting van gebouwen ter ondersteuning van kleinere onderwijsgroepen en verbetering van onderwijsfaciliteiten.	
Thema 3. Meer en betere begeleiding van studenten			
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	In de periode 2020-2024 versnelt de HAN de verbetering en versterking van de samenhang tussen activiteiten op het gebied van studentbegeleiding en studentenwelzijn. Daarbij richten we ons in het bijzonder op: • Kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de ondersteuning voor studenten. • Centraal en decentraal op elkaar afgestemde vormen van studentbegeleiding en aandacht voor studentenwelzijn. • Verbetering van de samenwerking tussen afdelingen die in de tweede lijn zorg verlenen en verbetering van de samenwerking met het onderwijs. • Verbetering van de informatievoorziening voor studenten. • Het verhogen van de kwaliteit en verder versterken van de student performance coaching op decentraal niveau.	• Centrale activiteiten ondersteunen decentrale activiteiten in de vorm van (recent opgestelde) HAN-brede uitgangspunten voor studentbegeleiding. Deze uitgangspunten geven aan wat de student op de HAN mag verwachten aan studentbegeleiding. • De HAN professionaliseert docenten/begeleiders op het gebied van kwalitatief goede begeleiding, gericht op het herkennen van en interveniëren op studentenwelzijn, welbevinden en betrokkenheid.	• Verdere optimalisering van de studieloopbaanbegeleiding, passend bij de doelgroep en curricula van opleidingen. • Verdere verbetering van de preventieve en curatieve begeleiding van studenten bij vertraging of uitval. • Meer aandacht voor binding: door de HAN en daarbinnen de opleiding als community te zien. Versterken van communities en inhoudelijk voeden van specifieke groepen binnen opleidingen (onder andere studieverenigingen).

Tabel 21: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 4. Verhogen van het studiesucces			
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	Goede aansluiting betekent dat aankomende studenten bij de overgang van voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo) naar het hoger beroepsonderwijs (hbo) ruimte krijgen om zich te oriënteren op en te verdiepen in thema's en werkwijze van de vervolgopleiding.	Vanuit het Regionaal Ambitieplan, wordt de samenwerking met 20 aansluitescholen in het vo verbreed en geïntensiveerd. In de periode na 2022 worden de inzichten en resultaten vanuit het regionaal ambitieplan bestendigd en duurzaam ingebed door middel van structurele ketensamenwerking.	- Via een betere studiematch, doelgroepgerichte aansluiting en betere en intensievere begeleiding van studenten is de ambitie om minder uitval in het eerste jaar te realiseren. - In samenhang met het centrale programma van de HAN worden op opleidingsniveau doorstroomprogramma's tussen mbo en hbo ontwikkeld.
Thema 5. Onderwijsdifferentiatie			
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	Het doel is enerzijds om de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs te bevorderen via inhoudelijke diepgang op maatschappelijke vraagstukken, zoals die in de zwaartepunten zijn vervat. Anderzijds bieden zwaartepunten voor studenten de mogelijkheid om zich binnen die inhoudelijke focus te richten op onderwerpen die aansluiten op hun persoonlijke kwaliteiten en interesses.	- De roadmaps voor de zwaartepunten worden vastgesteld en de activiteiten geactualiseerd. - De bijdrage van academies aan de zwaartepunten wordt zichtbaar in de jaarplannen van de academies. - De HAN versterkt de interne en externe communicatie met betrekking tot de zwaartepunten zodanig dat studenten beter zicht krijgen op de mogelijkheden voor inhoudelijke differentiatie.	
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	De HAN heeft in de afgelopen jaren stevig ingezet op het thema een Leven Lang Ontwikkelen. Het gevoerde beleid, waarmee onderwijsdifferentiatie wordt gerealiseerd, wordt onverminderd voortgezet.	De nieuwe strategische koers Leven Lang Ontwikkelen (LLO) wordt zowel op HAN-niveau als op academieniveau vertaald in meerjarige implementatieplannen.	- Het afstemmen van het deeltijdonderwijs en duale onderwijs op de werkend lerende student. - Decentraal doorontwikkelen van de implementatie van Leven Lang Ontwikkelen. - Het verder flexibiliseren van ons aanbod met in het bijzonder aandacht voor het leren lesgeven aan volwassenen.
Thema 6. Professionaliseren van docenten			
6.1 Professionaliseren van docenten	Bij de professionalisering van docenten richt de HAN zich met name op studentbegeleiding, digitale geletterdheid en inhoudelijk op de thema's van de zwaartepunten en het werken in hybride leeromgevingen, inclusief onderzoeksvaardigheden. Via de inzet van de studievoorschotmiddelen realiseren we een versnelling op de gebieden digitalisering en studentbegeleiding, die docenten in staat stelt om studenten beter te ondersteunen door het onderwijs zodanig vorm te geven dat tegemoet wordt gekomen aan de vraag van studenten naar flexibeler en meer gepersonaliseerd onderwijs.	Professionalisering van docenten realiseert de HAN door het aanbieden van opleidings- en certificeringsprogramma's gericht op: - Begeleidingsvaardigheden in relatie tot studentbegeleiding en studentenwelzijn. - Onderzoekvaardigheden in relatie tot de inhoudelijke focus op de zwaartepunten. - Onderwijsinnovaties en ICT in het onderwijs in relatie tot digitale geletterdheid, gekoppeld aan het versnellingsplan.	- Versterken van de didactische bekwaamheid van docenten. - Versterken van de toets-bekwaamheid van docenten met aandacht voor toetsen, toetsplanning en toetsbeleid. - Versterken van inhoudelijke expertise van docenten binnen de driehoek onderzoek, onderwijs en werkveld.

8.1.4 Realisatie APK 2019-2024

Het APK is begin 2020 vastgesteld en in de loop van dat jaar beoordeeld door het NVAO-panel. In de aanloop naar de herbeoordeling van de plannen in voorjaar 2020 heeft de HAN voor 2019 en 2020 de oorspronkelijke plannen als leidraad aangehouden (zoals ook verwoord in het nieuwe APK van maart 2020). Die plannen sluiten centraal aan op de Strategische Investeringsagenda en decentraal op de plannen van de toenmalige faculteiten. Alhoewel deze plannen ook meerdere thema's van de Kwaliteitsafspraken raken, zijn ze in financiële zin in het APK geclusterd onder de thema's 'Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving' (centraal) en 'Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn' (decentraal). Dit is in het APK opgenomen als 'Fase 1' van het KA-traject bij de HAN (zie bladzijde 15 van het APK). Na de invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2020 hebben de academies in de loop van 2020 de door de faculteiten in 2019 ingediende voorstellen voor decentrale acties en projecten overgenomen, verder uitgewerkt en waar nodig aangepast (zie verderop onder '2020'). Zie de volgende tabel voor een overzicht per jaar van de per voornemen geplande middelen en de realisatie daarvan in de periode 2019-2024 (zie paragraaf 8.1.5 voor een overzicht van de gehele periode 2019-2024).

Tabel 22: Begroting en realisatie per voornemen KA 2019-2024

	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024
	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
HAN-subthema's/-voornemens												
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	0	0	755	797	1.294	1.096	2.150	2.140	2.512	2.708	2.414	2.716
2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	5.747	5.600	885	1.159	3.129	1.851	3.881	3.167	4.785	4.557	5.588	4.055
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	0	3.911	2.925	4.888	4.820	7.952	7.112	5.964	7.852	3.965	6.761
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	0	873	1.693	4.730	4.638	3.921	3.265	2.537	2.573	3.577	3.540
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	4.302	4.302	1.377	1.378	1.895	2.196	3.066	3.062	2.611	2.849	3.000	3.454
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	0	0	901	756	831	1.067	1.074	938	1.113	995	1.180	1.232
5.1 HAN-brede inbedding van de zwartepunten	0	0	426	443	119	199	432	384	441	497	453	528
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	0	0	487	492	558	528	506	454	494	501	660	686
6.1 Professionaliseren van docenten	0	0	1.113	1.124	1.417	1.098	2.105	1.948	2.870	2.804	2.896	2.815
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's	0	0	0	0	68	0	0	0	52	0	119	
Overschrijding budget academies	0	0	0	0	0	0	-223	0	-176	0	-8	
Begroot/gerealiseerd	10.049	9.902	10.728	10.766	18.929	17.495	24.862	22.470	23.203	25.336	23.843	25.788
Budget kwaliteitsmiddelen	8.700	8.656	10.100	10.711	17.200	18.007	21.500	22.966	22.700	25.563	22.700	29.177
Saldo	1.349	1.246	628	55	1.729	-512	3.362	-497	503	-227	1.143	-3.389

Het in 2019 beschikbare budget is begrotingstechnisch zowel centraal als decentraal ondergebracht bij een enkel voornemen, maar is met name centraal ingezet op meerdere voornemens (zie onder '2019'). Vanwege de fasering van projecten, bijvoorbeeld ten gevolge van volgordelijkheid (sommige decentrale projecten kunnen pas starten wanneer de resultaten van centrale projecten zijn gerealiseerd), loopt de totale begroting per jaar niet geheel gelijk op met het beschikbare budget.

Academie Mens en Maatschappij Brede aanpak studiebegeleiding

In alle opleidingen is studentbegeleiding een blijvend thema op de agenda. Zowel door extra inzet van uren voor studiebegeleiding (kwantitatief) als door (hernieuwde) visie op studentbegeleiding en leercoaching (kwalitatief) is stapsgewijze aan verbetering gewerkt. De kwantitatieve inzet is vaak direct merkbaar voor studenten omdat ze zich beter ondersteund en gezien en gehoord voelen. Sommige opleidingen doen melding van een afname van studievertragers door ze ruimte en begeleiding te bieden voor alternatieve studieroutes. Daarnaast bieden de kwaliteitsmiddelen de mogelijkheid om extra activiteiten te organiseren die bijdragen aan studentenwelzijn en betekenisvol leren. Via inhoudelijke en sociale activiteiten wordt bijgedragen aan alle onderdelen van het Wiel van Studentenwelzijn. Belangrijke opbrengst van de Kwaliteitsafspraken daarbij is dat de betrokkenheid en rol van studenten (daarin) veel sterker is geworden. Uit evaluaties is naar voren gekomen dat studenten ervaren dat hun mening telt en er meer mede-eigenaarschap wordt ervaren.

Over de gehele planperiode 2019-2024 wordt wel gestreefd naar een match tussen begroting en budget. De realisatie van de plannen loopt grosso modo gelijk op met de begroting van enig jaar, misschien met uitzondering van 2021 en 2022, en 2024. In 2024 is de realisatie hoger dan begroot, maar dat was niet voldoende om de toch nog hoge indexatie van de kwaliteitsmiddelen volledig te realiseren. Op het niveau van voornemens vanuit het APK is een meer gedifferentieerd beeld zichtbaar: met name centrale projecten ten behoeve van huisvesting en het informatievoorzieningslandschap blijven in 2021 (informatievoorzieningslandschap) en 2022 (huisvesting) achter in de realisatie (zie verderop onder '2021'/'2022'), maar dat is met name in 2024 hersteld met een inhaalslag.

2019

In afwachting van de afronding van de planvorming zijn de in 2019 beschikbaar gekomen middelen centraal ingezet op projecten gekoppeld aan de Strategische Investeringsagenda en decentraal aansluitend op de al langer lopende student performance coaching, conform de met de medezeggenschap overeengekomen Kwaliteitsafspraken. Waar mogelijk preluderen deze acties en projecten al op de contouren van het APK in wording. Centraal zijn vooral projecten uitgevoerd die verbetering van de (geïndividualiseerde) informatievoorziening voor studenten (planning onderwijs, roostering, et cetera) en doorontwikkeling van de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving mogelijk maken, en decentraal vooral projecten rondom diverse nieuwe en/of verbeterde vormen van student- en studiebegeleiding. Zie hiervoor verder het HAN-jaarverslag 2019.

2020

2020 was in meerdere opzichten een atypisch jaar voor de HAN. Wat betreft de KA werd een start gemaakt met de feitelijke uitvoering van het APK, in de context van de nieuwe organisatiestructuur met ingang van 1 januari 2020. De eerste helft van 2020 was een complexe periode voor de startende academies. De inrichting van de academies eiste veel energie, aandacht en tijd op. De P&C-cyclus werd opnieuw ingericht en ook moesten nieuwe medezeggenschapsorganen worden ingericht in lijn met de nieuwe organisatiestructuur. Een en ander was pas in de loop van 2020 definitief ingeregeld.

En voordat dat proces goed op stoom was, werden wij vanaf maart geconfronteerd met de effecten van de coronapandemie. Dit alles was van invloed op de wijze waarop academies aan de slag gingen met de door de faculteiten in 2019 ingediende plannen. De coronacrisis gaf op onderdelen aanleiding tot andere keuzes in de planning van projecten, bijvoorbeeld door projecten die inzetten op beter online onderwijs en hybride onderwijs naar voren te halen, terwijl andere projecten, zoals bijvoorbeeld groepsgewijze training van docenten, juist werden vertraagd. Verder is het evident dat er veel meer aandacht nodig was voor betere en meer intensieve studentbegeleiding. Maar vooral maakten academies vanuit hun eigen rol en positie eigen keuzes en afwegingen, en startten ze in afstemming met de decentrale medezeggenschap met activiteiten die soms afweken van de facultaire plannen, maar wel pasten binnen de kaders van het APK.

Centrale projecten in 2020

- Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving:
 - o Er is ingezet op het ontwikkelen en/of implementeren van praktische applicaties en tools waarmee de begeleiding van studenten wordt ondersteund. Ook zijn digitale mogelijkheden voor formatief toetsen verkend en is onderzocht welke manieren van digitale ondersteuning nodig zijn om de samenwerking in de driehoek te faciliteren. Deze activiteiten hebben ook bijgedragen aan het verder ontwikkelen van digitale vaardigheden van docenten ten behoeve van het uitvoeren van online onderwijs, die de komende jaren nog verder zullen worden geïmplementeerd;
 - o Implementatie van een applicatie waarmee studenten eenvoudig ('met een druk op de knop') hun toetsproducten kunnen inleveren;
 - o Ook is een platform beschikbaar gekomen waarmee studenten (samen met onderzoekers, docenten en externe partners) kennisproducten kunnen vinden en delen, en bijvoorbeeld onderzoeksgegevens uit stageopdrachten kunnen delen en terugzoeken.
- Het informatievoorzieningslandschap is verder ontwikkeld door:
 - o Start met de implementatie van een nieuw inschrijvings- en studievolsysteem inclusief een centrale onderwijsbibliotheek;
 - o Optimalisatie van de informatievoorziening door de toegankelijkheid van opleidingsinformatie voor huidige en toekomstige studenten op www.han.nl aanzienlijk te verbeteren;
 - o In de investeringsagenda-ICT is eveneens gewerkt aan het realiseren van technische randvoorwaarden om studenten beter te ondersteunen en invulling te kunnen geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs (bijvoorbeeld het inrichten van een efficiënt, digitaal proces en digitale ondersteuning voor het beheren van onderwijsovereenkomsten, ook als begeleidingsinstrument).
- De centrale huisvestingsprojecten faciliteren intensiever en kleinschalig onderwijs en realiseren passende en goede onderwijs-faciliteiten. Kern daarvan is het creëren van een omgeving die uitnodigt tot ontmoeten en verbinden, tot samenwerken en leren en tot projectmatig werken. De tijdens de coronapandemie opgedane ervaringen bevestigen de focus op meer kleinschalig onderwijs en de behoefte om elkaar te ontmoeten, naast bijvoorbeeld online colleges.

Decentrale activiteiten in 2020

Vooraf de academies hebben door de coronacrisis eerst en vooral moeten inzetten op de omschakeling naar online onderwijs en het begeleiden van studenten in deze uitzonderlijke omstandigheden. Daarbij is de aandacht vooral uitgegaan naar de reguliere primaire onderwijsprocessen. Waar mogelijk is daarbij de synergie gezocht met de vanuit het APK beschikbare middelen, met name waar het online onderwijs en studentbegeleiding betreft. Daar moet bij worden opgemerkt dat de plannen in het APK enerzijds gericht zijn op praktische oplossingen voor bestaande problemen en anderzijds op creatieve innovaties.

2021

In 2021 is de uitvoering van het APK verder voortgezet, waarbij centraal en decentraal ook de in 2020 gemaakte keuzes doorwerken: veel projecten die in 2020 met name decentraal waren gestart, hebben een lange looptijd en liepen dus ook door in 2021. Centrale projecten lopen vanwege de omvang vaak ook door over meerdere jaren.

Centrale projecten in 2021

De centrale projecten liepen voor een groot deel door vanuit 2020 en waren met name gericht op huisvesting en het informatievoorzieningslandschap, met nog een kleine inspanning ten behoeve van HAN Open Digital Horizons (HODH; HAN-breed professionaliseringsprogramma met betrekking tot leren en lesgeven met ICT) en studentenpsychologen.

- **Digitaliseringsagenda:**

Voornemens 2.1 'Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving' en 2.2 'Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap' zijn gerealiseerd via de Digitaliseringsagenda en een zestal informatievoorziening (IV)-veranderstromen, gekoppeld aan de thema's van de Kwaliteitsafspraken. Er is onder meer geïnvesteerd in Osiris (mogelijk maken van flexibel onderwijs), in verbeteringen rondom een digitaal leerplatform en digitaal toetsen, vernieuwing van de HAN-websites, een update van de HAN4ME-app, versterking van de huidige centrale voorzieningen rondom digitaal toetsen en de optimalisatie van de onderliggende IV-infrastructuur. Een groot deel van de centrale projecten met betrekking tot voornemens 2.1 en 2.2 bleef in de realisatie in 2021 soms wat meer en soms wat minder achter. Dat heeft deels te maken met de krappe ICT-arbeidsmarkt, maar ook met de introductie van een meer structurele aanpak in projectmanagement van ICT-projecten binnen de HAN.

- **Huisvesting:**

Voornemen 2.3 'Actualiseren) huisvestingsplannen' is in 2021 gerealiseerd door in academies de omgeving van 'verbinden en ontmoeten' uit te breiden, waardoor projectmatig werken in kleinere groepen wordt vergemakkelijkt. Er zijn tot ontmoeting stimulerende plekken gecreëerd, voorzien van faciliteiten als AV-schermen en whiteboards. Hiermee wordt een andere vorm dan klassikaal onderwijs gefaciliteerd, namelijk: samen werken, van elkaar leren, in intensief contact met elkaar, gecoacht en begeleid door de docent, en ook door de ouderejaarsstudent. Verbouwingen zijn gericht op een stimulerende omgeving waarin verschillende functies van werken en ontmoeten rondom projecten en thema's samenkomen. Met veel open ruimtes voor ontmoeten en verbinden, maar zeker ook met afgesloten ruimtes om afzonderlijk in stilte te kunnen werken en studeren.

Decentrale activiteiten in 2021

Academies plannen jaarlijks hun inspanningen rondom de uitvoering van het APK in hun jaarplannen in de vorm van acties en projecten binnen een van de HAN-voornemens, met een begroting van de verwachte inzet per actie of project. Veel van die acties en projecten liepen door vanuit 2020, het jaar waarin een start is gemaakt met het oppakken en verder uitwerken van de facultaire plannen, al dan niet met een heroriëntatie vanwege (onder meer) de eigen afweging van de nieuwe academies, in afstemming met de decentrale medezeggenschap. De realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies was ongeveer in lijn met de begroting voor 2021. Alleen de realisatie van voornemen 6.1 'Professionaliseren van docenten' is achtergebleven doordat enkele academies te kampen hadden met omstandigheden als gevolg van de coronamaatregelen, waardoor docentstages en -uitwisselingen niet konden plaatsvinden.

2022

Het jaar 2022 werd gekenmerkt door consolidatie: na het in alle opzichten turbulente jaar 2020 is in 2021 de uitvoering en monitoring van het APK goed geborgd in de P&C-cyclus, waarbij vooral de afstemming met de medezeggenschap centraal en decentraal werd verbreed en verdiept. Dit werd in september 2022 bevestigd door een positieve beoordeling door de NVAO na de tussenevaluatie op basis van het APK-hoofdstuk in het jaarverslag 2021 en de reflectie van de MR en de Raad van Toezicht. De in 2020 en 2021 uitgezette lijnen lopen door in 2022: centraal met langlopende projecten op het gebied van huisvesting, de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving en het informatievoorzieningslandschap, en ook decentraal is er voor een groot deel sprake van langer lopende trajecten.

Centrale projecten in 2022

In lijn met 2021 liepen de centrale projecten ook in 2022 voor een groot deel door. Ze waren met name gericht op huisvesting en het informatievoorzieningslandschap, met nog een kleine inspanning ten behoeve van HODH en studentenpsychologen.

- **Digitaliseringsagenda:**

De voornemens voor 2.1 'Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving' en 2.2 'Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap' zijn gerealiseerd via de Digitaliseringsagenda en een zestal informatievoorziening (IV)-veranderstromen gekoppeld aan de thema's van de Kwaliteitsafspraken. Het zijn veelal meerjarige doorlopende projecten: in 2022 is binnen deze kaders Osiris geïmplementeerd en in december live gegaan (ondersteuning flexibel onderwijs), is 1 centraal en veilig systeem voor digitaal toetsen geselecteerd (de implementatie daarvan is in Q4 van 2022 gestart), is het project Versterken Security en Privacy gestart en zijn in de onderliggende infrastructuur meer domeinarchitecturen ontwikkeld om de architectuur binnen het IV-landschap te verstevigen. De uitgaven in 2022 blijven achter bij de begroting (zie tabel 22). Dit komt doordat de projecten die grondslag zijn geweest voor de begroting 2022 deels niet tot opdracht zijn gekomen.

- **Huisvesting:**

De totaal gerealiseerde investeringen van Huisvesting op kwaliteitsmiddelen bleven in 2022 circa 15% achter op de begroting. Dit heeft in enkele gevallen te maken met vertraging (arbeidsmarktsituatie) en een aangepaste meerjarige planning (als gevolg van een inhoudelijke heroverweging). De niet-gerealiseerde middelen kunnen naar verwachting in 2024 en 2025 (uitloop) worden ingezet voor de beoogde doelen.

Academie Educatie:

Verhogen studiesucces door meer binding

Bij de Academie Educatie willen we studiesucces verhogen door in te zetten op meer binding. De basisgedachte komt van Vincent Tinto: studiesucces neemt doorgaans toe bij een sterke sociale en academische integratie of binding. We richten ons op een sterke positie van de studieverenigingen en op versterking van Students as Partners (SaP).

We kennen 5 groeiende studieverenigingen: Meesterlijk (Pabo Nijmegen), Lingua Franca (lerarenopleidingen Talen), Pontifex (mens- en maatschappijvakken) en Fabulinus (exacte vakken) en LeerKracht (Pabo Arnhem). We investeren met geld en begeleiding en bieden ruimte en podium. Studieverenigingen spelen een initiërende en journalistieke rol bij de Collegetours. Er waren sprekers (gasten) met bekende namen, onder meer Ahmed Marcouch en Marjolein Moorman. Robbert Dijkgraaf (2024) moest helaas op het laatste moment afzeggen. De betrokken studenten zijn hierin begeleid door communicatie-experts. Maandelijks waren er inspirerende gesprekken tussen de besturen van de verenigingen en het managementteam van de academie.

SaP is een manier om goede beroepsprofessionals op te leiden door de studentparticipatie ruimte te geven en te versterken. We hebben dit onder andere gedaan door voorbeelden en initiatieven met elkaar in verbinding te brengen en zichtbaar te maken. In het managementteam nemen 2 studentadviseurs deel. Zij zijn zelf als lid van het managementteam een voorbeeld van studenten als partner en zij zijn trekker van het project om SaP te stimuleren.

Decentrale activiteiten in 2022

De realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies bleef over de hele linie licht achter bij de begroting voor 2022. Dit heeft te maken met oplopende middelen waarvoor nieuwe initiatieven worden ontplooid, het tijdelijke en additionele karakter van veel acties en projecten, maar ook met de inzet van NPO-middelen: de thema's van de Kwaliteitsafspraken en NPO Aanvullende Post raken elkaar en overlappen elkaar soms. Het vrijmaken en werven van gekwalificeerd personeel voor de uitvoering van beide programma's is een grote uitdaging voor de academies. De wijze waarop de decentrale component van het APK is opgezet, heeft een zekere differentiatie in de bijdrage door academies aan de uitvoering van het APK tot gevolg. Dat is deels terug te voeren op het verschil in omvang van academies, maar heeft ook te maken met de ingediende voorstellen per faculteit in 2019.

2023

2023 werd opnieuw gekenmerkt door centraal en decentraal doorlopende projecten en verdere consolidatie van de in de tweede helft van 2020 en in 2021 aangescherpte aanpak van de uitvoering van het APK (inclusief een meer directe betrokkenheid van de medezeggenschap). De vanaf 2020 uitgezette lijnen lopen door: centraal met langlopende projecten op het gebied van huisvesting, de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving en het informatievoorzieningslandschap. En ook decentraal is er voor een groot deel sprake van langer lopende trajecten.

De HAN had in de begroting 2023 net als in 2021 en 2022 een (iets) hogere inzet gepland dan het oorspronkelijke budget voor 2023 (€ 23,2 versus € 22,7 miljoen). Gedurende 2023 bleek dat de indexatie van de werkelijk ontvangen studievoorschotmiddelen veel hoger was dan verwacht tijdens het opstellen van de begroting 2023, waardoor het beschikbare budget hoger uitvalt (€ 25,6 miljoen) dan in de begroting 2023 voorzien. In de realisatie van centrale projecten zijn de gestegen loonkosten direct verwerkt. In de realisatie van de decentrale projecten is dit aangepast door de gerapporteerde bestedingen volgens de oorspronkelijke planning met 5,5% te verhogen; dat percentage is gelijk aan de werkelijke loonkosteninflatie 2023. De totale realisatie blijft eind 2023 € 227k achter bij het ontvangen budget en loopt daarmee in de pas met het budget ontvangen studievoorschotmiddelen.

Centrale projecten in 2023

De centrale projecten liepen ook in 2023 voor een groot deel door vanuit voorgaande jaren en waren daarom weer met name gericht op huisvesting, het informatievoorzieningslandschap en de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving, met nog een kleine inspanning ten behoeve van HODH en studentenpsychologen.

- **Digitaliseringsagenda:**

Voor benodigde specifieke externe expertise waren de kosten hoger dan begroot in 2023. Het realiseren van op data-elementen gebaseerde koppelingen als onderdeel van de grote projecten was hierbij een belangrijk element. De gerealiseerde voortgang heeft inmiddels wel voor grote verbetering in de digitale onderwijsondersteuning gezorgd. Dit onder andere door een centrale en veilige voorziening voor digitaal toetsen, die met koppelingen ook optimaal geïntegreerd is in het IV-landschap. Dit levert optimale gebruiksvriendelijkheid voor studenten op. De voorbereidingen van de nieuwe online leeromgeving zijn ook afgerond en de implementatie is in 2024 gestart.

- **Huisvesting:**

Een groot aantal projecten is in 2023 afgerond, sommige eerder (project Laan van Scheut 10 in Nijmegen) maar de meeste later dan gepland (projecten Ruitenbergt29/R26 Academie Engineering & Automotive, Ruitenbergt27/R31 Academie Financieel & Economisch Management in Arnhem en Kapittelweg 33 Academie Gezondheid & Vitaliteit in Nijmegen), waardoor de lasten in 2023 hoger zijn dan begroot. Programma- en ontwerpfasen voor deze projecten is later opgeleverd, onder andere door het later beschikbaar komen van de onderwijsvisie. Het project Studiecentrum Arnhem/Nijmegen is gestart in 2024.

Decentrale activiteiten in 2023

De realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies overstijgt over de hele linie de geplande inzet in de begroting voor 2023. Dit komt grotendeels door de aanpassing van de realisatie door academies op het geïndexeerde ontvangen budget (daar was in de begroting en jaarplannen nog geen rekening mee gehouden). Inhoudelijk is het beeld van de decentrale uitvoering van het APK duidelijk een voortzetting van de eerdere jaren, als gevolg van langer lopende projecten.

2024

Het traject KA liep in principe af in 2024. Daarom is in 2024 toegewerkt naar het afronden van centrale en decentrale projecten met een beperkte looptijd binnen het traject en eenmalige resultaten (gebouwen, digitale infrastructuur, inrichting van studentbegeleiding en -ondersteuning, specifieke docentprofessionalisering, onderwijsaanpassing, et cetera).

Tegelijkertijd is ook een afweging gemaakt welke doorlopende activiteiten (vooral decentraal bij academies en opleidingen) het waard zijn om ook na 2024 te continueren (op basis van het budget dat structureel is ondergebracht in de vaste voet van de rijksbijdrage, zie ook paragraaf 8.1.5).

Tabel 23: Realisatie HAN-voornemens Kwaliteitsafspraken 2024

x € 1.000

HAN-subthema's	APK 2024			Begroting 2024			Realisatie 2024		
	Decentraal	Centraal	Totaal 2024	Decentraal	Centraal	Totaal 2024	Decentraal	Centraal	Totaal 2024
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	1.900	0	1.900	2.414	0	2.414	2.716		2.716
2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	100	4.900	5.000	888	4.700	5.588	1.018	3.037	4.055
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	5.400	5.400	565	3.400	3.965	504	6.257	6.761
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	2.000	2.000	136	3.441	3.577	163	3.377	3.540
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	3.700	0	3.700	2.807	193	3.000	3.261	193	3.454
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	500		500	1.180	0	1.180	1.232		1.232
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	0	0	0	453	0	453	528		528
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	800	0	800	660	0	660	686		686
6.1 Professionaliseren van docenten	3.400	0	3.400	2.489	407	2.896	2.408	407	2.815
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's			0	119	0	119			
Overschrijding budget academies			0	-8		-8			
Totaal	10.400	12.300	22.700	11.702	12.141	23.843	12.517	13.271	25.788
Budget kwaliteitsmiddelen			29.177			29.177			29.177
Saldo			-6.477			-5.334			-3.389

De bestedingen voor projecten in het traject KA in 2024 overstegen de begroting met bijna € 2 miljoen, maar bleven € 3,4 miljoen achter bij het daadwerkelijk ontvangen budget kwaliteitsmiddelen. Omdat veel centrale projecten voor langere periodes vooruit worden gepland, en decentraal het overgrote deel van de projecten doorlopend zijn, is de inzet van de geplande activiteiten niet volledig aangepast aan de forse indexatie van de kwaliteitsmiddelen in 2023 en 2024. In de realisatie van centrale projecten zijn de gestegen loonkosten direct verwerkt. In de realisatie van de decentrale projecten is dit aangepast door de gerapporteerde bestedingen volgens de oorspronkelijke planning met 8% te verhogen; dat percentage is gelijk aan de werkelijke loonkosteninflatie sinds 2023.

Centrale projecten in 2024

Net zoals in 2023 liepen de centrale projecten voor een groot deel door vanuit voorgaande jaren en waren met name gericht op huisvesting, het informatievoorzieningslandschap en de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving, met nog een kleine inspanning ten behoeve van HODH en studentenpsychologen.

- *Digitaliseringsagenda:*

Uiteindelijk blijkt de realisatie over geheel 2024 hoger uit te vallen dan initieel begroot. De oorzaak zit in bewuste keuzes voor extra inzet op maatregelen voor Informatie Beveiliging en Privacy en het centrale authenticatiesysteem van de HAN, dit als onderdeel van doorontwikkeling van het IV-landschap. Daarnaast zijn de koppelingen ten behoeve van de verschillende te realiseren gebruikerssystemen centraal geregistreerd. Dit heeft geen effect op de opgeleverde overige resultaten. De resultaten die voorzien waren voor 2024 zijn volgens planning opgeleverd.

Tabel 24: Realisatie centrale projecten DLWO/IV-landschap Kwaliteitsafspraken 2024

x € 1.000		Begroting 2024	Realisatie 2024	Projecten
APK-thema	IV-Veranderstroom			
2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeks-omgeving	1. Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	4.000	2.722	Digitaal LeerPlatform, Monitoring studentenwelzijn, Regie op leermaterialen
	2. Optimalisatie (digitale) toetsing: kwalitatief beter, flexibeler, veiliger	300	315	Digitale toetsing, Versterken centrale voorzieningen digitaal toetsen
	3. Inrichting (digitale) ondersteuning voor de samenwerking in de driehoek	400	0	CRM Fase 5, Metis, Digitale ondersteuning onderzoek
Totaal 2.1		4.700	3.037	
2.2 Ontwikkelen informatie-voorzienings-landschap	4. Inrichting (digitale) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs	1.400	932	Implementatie OSIRIS, TIR, Microcredentials
	5. Optimalisatie (web)informatievoorziening, door deze interactief en persoonlijk te maken	0	0	
	6. Optimalisatie infrastructuur	2.000	5.328	Domeinarchitecturen, HANcard, Identity & Access Management, Versterken security & privacy, Digitale Handtekeningen, Application Lifecycle Management, HEC-koppelingen
Totaal 2.2		3.400	6.260	
Totaal APK		8.100	9.297	

- Huisvesting:*

De in 2024 totaal gerealiseerde investeringen van Huisvesting op kwaliteitsmiddelen bedraagt € 3.377k. Dat is € 64k lager dan begroot. Afwijkingen ten opzichte van de begroting worden met name veroorzaakt door geringe verschuivingen van investeringen tussen 2023 en 2024. Bij het Studiecentrum Arnhem zijn de investeringen hoger door de realisatie van extra stiltewerkplekken en aanpassingen aan de sprinklerinstallatie. Dit wordt gecompenseerd door diverse kleine meevallers op andere projecten.

Tabel 25: Realisatie centrale projecten huisvesting Kwaliteitsafspraken 2024

Inzet kwaliteitsmiddelen 2024 t.b.v. (Operationeel) Huisvestingsplan APK 2.3 x € 1.000	Begroting 2024	Realisatie 2024
Indexering		
Totaal Indexering op Strategische Investeringsagenda (APK 2.3)	1.090	1.090
LvS 10 Academie Organisatie en Ontwikkeling (TP en L&D)		
Optimalisatie onderwijsomgeving	22	0
KP33 Academie Mens en Maatschappij		
Passende onderwijsfaciliteiten specifieke ruimtes vleugel D1	400	348
Passende onderwijsfaciliteiten Praktijkhuis	129	67
RB26 Academie Built Environment		
Optimaliseren specifieke ruimtes	325	350
RB27/RB31 Academie Financieel Economisch Management		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AFEM	0	4
Studiecentrum Arnhem en Nijmegen		
Positionering en digitalisering Studiecentrum Arnhem	300	416
Positionering en digitalisering Studiecentrum Nijmegen	450	453
Herinrichting kleinschalig onderwijs		
Implementatie passende en goede onderwijsfaciliteiten gehele campus	725	649
Totaal inzet kwaliteitsmiddelen 2024 t.b.v. (Operationeel) Huisvestingsplan	3.441	3.377

Decentrale activiteiten in 2024

Academies plannen jaarlijks hun inspanningen rondom de uitvoering van het APK in hun jaarplannen in de vorm van acties, met een begroting van de verwachte inzet per actie. Veel van die acties lopen door vanuit 2020, het jaar waarin een start is gemaakt met het oppakken en verder uitwerken van de facultaire plannen, al dan niet met een heroriëntatie vanwege (onder meer) de eigen afweging van de nieuwe academies, in afstemming met de decentrale medezeggenschap.

Tabel 26 laat zien dat de realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies over de hele linie de geplande inzet in de begroting voor 2024 overstijgt. Dit komt grotendeels door de aanpassing van de realisatie door academies op het geïndexeerde ontvangen budget (daar was in de begroting en jaarplannen nog geen rekening mee gehouden). Inhoudelijk is het beeld van de decentrale uitvoering van het APK duidelijk een voortzetting van de eerdere jaren (zie het overzicht van decentraal gerealiseerde activiteiten in tabel 26).

Tabel 26: Samenvatting gerealiseerde activiteiten bij academies 2024 (decentraal)

Voornemen	Academies (totaal 14)	Gerealiseerde activiteiten
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Totaal 12 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, ASB, ATBC	• Verbinding afstudeerfase met beroepspraktijk/werkveld • Inbedden interprofessioneel onderwijs in curricula • Strategische samenwerking met externe partners/werkveld • Flexibilisering voltijdsonderwijs • Openen/uitbreiden/versterken kenniscentrum • Actualiseren/uitbreiden laboratoria en apparatuur • Uitbreiding aanbod interprofessionele leerwerkplekken in labs & werkplaatsen • Kleinschalige leerteams/kleinere klassen • Lectoraten betrekken bij het onderwijs
2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	Totaal 13 academies: ABC, ABE, AE, AEA, AFEM, AGV, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	• Digitaliseren van toetsen • Ondersteuning bij ICT gerelateerde processen in het onderwijs • Aanschaf specialistische tools • (Door)ontwikkelen online onderwijsmateriaal
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	Totaal 14 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	• Studentbegeleiding en -welzijn integreren in curriculum • Inzet buddies • Doorontwikkeling interprofessionele praktijkcoaching • Professionaliseren docenten bij begeleiding • Flexibel en studeerbaar curriculum/onderwijs • Inzet studietoelichting/coachklassen • Extra begeleiding specifieke doelgroepen • Verder uitbouwen SaP/samenwerken met studieverenigingen
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	Totaal 14 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	• Realistische voorlichting/zachte landing/aansluitmanagement • Optimaliseren studiesucces: op alle niveaus (van HAN tot lesniveau) integraal studiesuccessleutels te hanteren • Ondersteuning verdieping/oriëntatie vervolgstudie • Verbinding onderwijs - onderzoek/deelname studenten aan onderzoek • Uitrol geïntegreerd coachingsprogramma • Onderzoek werklastverdeling curriculum • Extra begeleiding studievertragers
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	Totaal 5 academies: ABC, AEA, AGV, AOO, ASB	• Vergroten zichtbaarheid zwaartepunten binnen en buiten academie • Opzetten learning communities • Kenniswerving en -deling door lectoraten en onderzoekers • Beschikbaar lesmateriaal koppelen aan Slim, Schoon en Sociaal
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	Totaal 7 academies: ABC, ABE, AE, AGV, AMM, AOO, APS	• Werkervaring voor studenten door externe opdrachten • Netwerk van alumni inzetten en uitbreiden • Vernieuwen curricula /doorontwikkeling LLO • Maatwerktrajecten in overleg met werkveld
6.1 Professionaliseren van docenten	Totaal 11 academies: ABE, ABC, AE, AFEM, AGV, AIM, AMM, APS, AR, ASB, ISB	• Opzetten van een duurzaam en toekomstgericht professionaliseringsbeleid • Docentstages • Docentuitwisseling (Nederland/buitenland) • Extra inzet HODH/leren met ICT • Werken met leerwegaanpak/afhankelijke toetsing • Professionaliseren studieloopbaanbegeleiding • Inbedding resultaatverantwoordelijke teams in het onderwijsproces

International School of Business: Life Skills Coaching

Life Skills Coaching: we help students shape their development

To enhance student guidance and career preparation, we have developed the Life Skills program for students, which replaced the Personal and Professional Development program (SLB-programma). This program focusses on students as university students, as young professionals, and as global citizens, addressing both academic progress and overall well-being. Life skills covered include: building relationships, managing well-being, lifelong learning, planning and organizing, collaboration, self-reflection, time and financial management, taking initiative, personal branding, and taking responsibility for one's role in the world.

Furthermore, as part of this project, our coaches have been professionalised. This involved:

- Clarifying their job profile and familiarizing them with procedures and rules
- Equipping them with essential coaching skills through motivational interviewing training
- Providing external training on specific components of the life skills program
- Reviewing weekly lessons and elements of the life skills program
- Facilitating supervision sessions and conducting teaching evaluations.

8.1.5 Gerealiseerde inspanningen 2019-2024

Het APK toont het totale KA-budget verdeeld over de jaren van de planperiode 2019-2024, verder opgesplitst naar thema's/voornemens, centraal-decentraal. Gegeven de hierboven gepresenteerde realisatie van de plannen over de jaren 2019-2024 (zie ook tabel 22 in paragraaf 8.1.4) kan nu de eindafrekening over de gehele periode worden opgemaakt:

Tabel 27: Financieel resultaat APK 2019-2024

Jaar	APK			Realisatie			Saldo APK-realisatie
	Decentraal	Centraal	Totaal	Decentraal	Centraal	Totaal	Totaal
2019	4.300	6.200	10.500	4.302	5.600	9.902	-598
2020	5.000	5.300	10.300	5.393	5.373	10.766	466
2021	6.900	15.300	22.200	7.142	10.352	17.495	-4.705
2022	9.100	11.400	20.500	9.519	12.951	22.470	1.970
2023	9.900	11.800	21.700	11.428	13.908	25.336	3.636
2024	10.400	12.300	22.700	12.517	13.271	25.788	3.088
Subtotaal	45.600	62.300	107.900	50.301	61.456	111.757	3.857
Indexatie rijksbijdrage		Toename	7.180				
Totaal			115.080			111.757	-3.323

De (deels volgens planning) achterblijvende realisatie in 2019 en 2022 is in latere jaren ingelopen. Aan het eind van het traject bedraagt het saldo tussen feitelijk ontvangen kwaliteitsmiddelen en gerealiseerde inspanningen € -3,323 miljoen. Dit is voor het grootste deel toe te schrijven aan de fors oplopende indexatie van de kwaliteitsmiddelen in 2023 en 2024, waar in de langlopende planning nog geen rekening mee was gehouden, met name bij decentrale projecten (zie ook paragraaf 8.1.4, onder '2023' en '2024').

De wijze waarop de decentrale component van het APK is opgezet, heeft een zekere differentiatie in de bijdrage door academies aan de uitvoering van het APK tot gevolg. Dat is deels terug te voeren op het verschil in omvang van academies, maar heeft ook te maken met het aantal ingediende voorstellen per faculteit in 2019. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de realisatie per academie in 2020 tot en met 2024, waarbij sprake is van in totaal oplopende middelen.

Tabel 28: KA-realisatie per academie 2020 t/m 2024

Realisatie decentrale uitvoering APK per academie x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024
Academie Built Environment	175	180	215	260	335
Academie Business en Communicatie	479	671	842	1.075	1.261
Academie Educatie	848	763	715	998	1.169
Academie Engineering en Automotive	310	306	323	329	407
Academie Financieel Economisch Management	295	320	430	554	649
Academie Gezondheid en Vitaliteit	510	792	1.054	1.389	1.408
Academie IT en Mediadesign	490	463	423	489	572
Academie Mens en Maatschappij	584	1.017	1.732	1.822	1.871
Academie Organisatie en Ontwikkeling	534	750	1.056	1.323	1.444
Academie Paramedische Studies	286	622	1.047	1.101	1.131
Academie Rechten	164	232	310	396	463
Academie Sport en Bewegen	280	490	813	935	910
Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie	215	230	175	251	306
International School of Business	224	306	384	504	591
Totaal realisatie decentraal	5.393	7.142	9.519	11.428	12.517

Aan het einde van het traject is per voornemen grosso modo het geplande budget ook daadwerkelijk gerealiseerd, zie de volgende tabel.

Tabel 29: KA-realiserings per voornemen 2019 t/m 2024

Voortgang Kwaliteitsafspraken HAN subthema's/voornemens	Begroting	Realisatie
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	9.125	9.457
2.1 Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving	24.015	20.390
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	26.680	29.471
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	15.638	15.709
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	16.251	17.241
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	5.100	4.989
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	1.871	2.050
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	2.704	2.661
6.1 Professionaliseren van docenten	10.400	9.789
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's	239	0
Overschrijding budget academies	-407	0
Begroort/gerealiseerd	111.615	111.756
Budget kwaliteitsmiddelen gepland 2019/ontvangen	102.900	115.080
Saldo		-3.324

Omdat de grootste onderbesteding ligt in de digitaliseringsprojecten (voornemens 2.1 en 2.2) en het bovendien niet efficiënt en effectief is om dat bedrag in de lijn van het APK te verdelen over meerdere centrale projecten en 13 academies, is ervoor gekozen het resterende budget in 2025 in te zetten voor de verdere implementatie van Digitale LeerPlatform (DLP) en Flexibilisering binnen de Digitaliseringsagenda, die beide zijn gericht op studentsucces en/of studentenwelzijn. Dit is met instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad vastgelegd in de begroting over 2025.

8.1.6 Governance en medezeggenschap

De governance en de medezeggenschap van de uitvoering van het APK zijn volledig belegd binnen de reguliere P&C-cyclus (keuze 3, zie paragraaf 8.1.3). De bepalingen in het sectorakkoord over de betrokkenheid zijn vanuit deze principiële keuze verder uitgewerkt in het APK, dat met instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad (MR) is vastgesteld.

Binnen de reguliere P&C-cyclus van de HAN wordt het centrale deel jaarlijks in lijn met onderliggende meerjarenagenda's gepland in de hoofdlijnen van de begroting van de HAN. De MR heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting en is daarmee direct betrokken bij de planning van de centrale APK-(project)activiteiten. De academies nemen jaarlijks in hun jaarplan alle acties en projecten met betrekking tot de uitvoering van het APK op, met een beschrijving van de inhoud en een begroting van de kosten. De academieraden hebben adviesrecht op de jaarplannen en zijn daarmee direct betrokken bij de planning van alle decentrale acties en projecten. De directe betrokkenheid centraal en decentraal betreft dus niet alleen wijzigingen op acties en projecten vanuit het APK, maar *alle* acties en projecten voor het daaropvolgende jaar.

Academiedirecteuren (decentraal) en de stafdirecteuren en de directeur Services (centraal) zijn verantwoordelijk voor de planning van acties en projecten in respectievelijk jaarplannen en hoofdlijnen van de begroting. Dit gebeurt in samenspraak met de academieraden en de MR; de betrokkenheid van de medezeggenschap is niet beperkt tot de uit de P&C-cyclus voortkomende formele rechten, maar vindt continu plaats door het voeren van het goede gesprek. MR en College van Bestuur hebben in de loop van 2020 en 2021 geïnvesteerd in het verder uitbreiden en verdiepen van dat goede gesprek, onder andere doordat de MR vroegtijdig en meer doorlopend betrokken wordt bij de begrotings- en jaarverslagcyclus. Dat kreeg vorm door regelmatig de planning en voortgang van projecten te agenderen op plenaire en commissievergaderingen van de MR, waarbij niet alleen leden van het College van Bestuur aanwezig zijn, maar ook betrokken stafdirecteuren en beleidsmedewerkers. Bovendien voeren het College van Bestuur en de MR meerdere keren per jaar een zogenaamd 'kampvuuroverleg', waarin de voortgang van de uitvoering van het APK op een meer informele wijze ter sprake komt. Deze wijze van afstemming met de medezeggenschap is voortgezet tot en met 2024.

Academies, stafafdelingen en Services rapporteren elke 4 maanden in voortgangsrapportages aan het College van Bestuur. Ook hierin is de voortgang van de realisatie van alle lopende acties en projecten rondom het APK een vast onderdeel, inclusief een inhoudelijke toelichting.

Academie Built Environment:

Buro Built

Buro Built is het meest aansprekende voorbeeldproject dat we hebben kunnen uitvoeren dankzij de Kwaliteitsafspraken. Buro Built is een studentenadviesbureau voor de gebouwde omgeving. Hier worden projecten van een grote diversiteit uitgevoerd door studenten vanaf de intake, de offerte, de uitvoering, de projectleiding tot en met de evaluatie. De leiding van het Buro is in handen van een tweetal docenten die, zoals zij zelf aangeven, een neverending start up runnen. De studenten werken er ongeveer 1 dag in de week gedurende een jaar. De opdrachtgevers zijn overheden, aannemers, particulieren, ontwikkelaars, et cetera. De studenten die hier werken, leren niet alleen inhoudelijk veel, maar nog meer de soft skills die nodig zijn voor het samenwerken, het klantcontact, het aannemen van personeel (studenten moeten solliciteren naar de baan), projectleiding, de financiële consequenties van keuzes, et cetera, in een real life omgeving. Hiermee is het echt aanvullend op een studentproject in een course of een stage, en de geleerde lessen worden weer teruggebracht in het onderwijs. Op deze wijze is een mooie nieuwe tak van sport toegevoegd aan het al rijke arsenaal van leermogelijkheden van studenten binnen ABE.

In de loop van 2020 en 2021 bleek dat de P&C-cyclus meer dan voldeed in het realiseren van de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de jaarlijkse planning van acties en projecten centraal en decentraal, maar op onderdelen tekortschoot in het faciliteren van de voortgangsmonitoring van de APK-uitvoering door de medezeggenschap. In overleg met de MR zijn daarom nadere afspraken gemaakt over de betrokkenheid van de medezeggenschap:

- Academieraden hebben geen formele betrokkenheid bij de vaststelling van de voortgangsrapportages van academies en de MR niet bij de vaststelling van de jaarverslagen van de HAN. Om de monitoring van de voortgang van de APK-uitvoering door de medezeggenschap beter te ondersteunen, hebben MR en College van Bestuur afgesproken om de resultaten, eenmaal vastgesteld, in elk geval voor de KA te bespreken. Het College van Bestuur ziet erop toe dat deze vorm van betrokkenheid structureel een plaats vindt in de cyclus van de voortgangsrapportages;
- Met de MR en de academieraden zijn in 2021 nadere afspraken gemaakt over de wijze waarop de MR door de academieraden wordt geïnformeerd over de voortgang van decentrale APK-projecten;
- Tot en met 2020 werden de details van de centrale projecten opgenomen in deel II van de begroting. In overleg met de MR is besloten deze details voortaan op te nemen in de hoofdlijnen van de begroting, die daarmee onder het instemmingsrecht van de MR vallen;
- Bij het opstellen van de begroting voor 2022, eind 2021, bleek dat het begrotingstraject de MR onvoldoende ruimte bood om de academieraden te raadplegen over de decentrale budgetten voor het volgende jaar. In overleg hebben MR en College van Bestuur besloten in de begrotingscyclus een extra stap in te voegen om dit mogelijk te maken.

Betrokkenheid andere belanghebbenden

De Raad van Toezicht is vanuit zijn rol als toezichthouder betrokken bij de uitvoering van het APK, met name door het toezicht op een correcte uitvoering van de governance, en dan in het bijzonder met betrekking tot het goede verloop van de P&C-cyclus binnen de HAN. Gezien de keuze van de HAN om de uitvoering van het APK volledig binnen de reguliere P&C-cyclus te beleggen, is dit toezicht van essentieel belang voor de realisatie van de plannen. De uitvoering van het APK is een vast agendapunt op commissievergaderingen en plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Het College van Bestuur heeft minimaal viermaal per jaar bilateraal overleg met alle academiedirecteuren, waarbij ook het APK aan de orde komt (in verband met het jaarplan en de 3 voortgangsrapportages). Vast bespreekpunt naast de planning en voortgang van de decentrale APK-projecten is de betrokkenheid van alle belanghebbenden bij de uitvoering van het APK. Die bespreking is niet beperkt tot de formele betrokkenheid van de MR en academieraden, maar is expliciet ook gericht op de betrokkenheid van andere belanghebbenden.

Het is aan de academiedirecteuren om hier in overleg met hun academieraden verder invulling aan te geven op een manier die past bij de academie in kwestie. Zo betrekken de meeste academies in overleg met hun academieraden ook andere actoren/betrokkenen binnen hun academie bij de uitvoering van het APK, en dan met name bij de formulering van de (plannen in de) jaarplannen. Dit betreft dan vooral opleidingscommissies, werkveldcommissies en studieverenigingen, maar sommige academies gaan verder, bijvoorbeeld door onder alle studenten een enquête uit te zetten met vragen over hun ideeën over de inzet van de beschikbare middelen.

8.2 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Raad van Toezicht

Hieronder volgt een terugblik van de Raad van Toezicht op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken in 2024 en over de gehele looptijd (2019-2024).

De Raad van Toezicht is gedurende de gehele looptijd van de Kwaliteitsafspraken inhoudelijk nauw betrokken bij het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken.

Totstandkomingsproces en advies tussenevaluatie

In 2018 is de Raad van Toezicht betrokken geweest bij een eerste verkenning naar de gewenste inhoud en het proces voor de Kwaliteitsafspraken. Het conceptvoorstel dat hieruit voortgekomen is, is bij de Raad van Toezicht eind 2018 ter goedkeuring voorgelegd. Na hierover uitvoerig met het College van Bestuur gesproken te hebben, heeft de Raad van Toezicht in januari 2019 goedkeuring gegeven aan het in te dienen plan.

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft in april van 2019 aangegeven dat dit plan nog niet voldeed aan de gestelde eisen. Vervolgens is er een Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) gekomen, waar de Raad van Toezicht met het oog op zijn goedkeuringsrecht actief bij betrokken is geweest en waaraan hij begin 2020 ook goedkeuring heeft verleend.

In het voorjaar van 2020 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht gesproken met het panel van de NVAO tijdens de visitatie. De Raad van Toezicht heeft vervolgens kennis genomen van een positief oordeel van het panel op het APK, een positief advies van de NVAO aan de minister, en een positief besluit van de minister.

In 2022 heeft de Raad van Toezicht kennis genomen van het positieve advies dat de NVAO bij de landelijke tussenevaluatie van de Kwaliteitsafspraken heeft gegeven en van het besluit van de minister van OCW daaropvolgend (toekenning van de volledige kwaliteitsbekostiging voor 2024).

Wijze van monitoring

De Kwaliteitsafspraken zijn ingebed in de planning- & controlcyclus van de HAN. In het beleidsrijke deel van de jaarlijkse HAN-begrotingen is de centrale en decentrale geplande inzet van de kwaliteitsmiddelen toegelicht; deze begrotingen werden ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Via de HAN-voortgangsrapportages werd de Raad van Toezicht meerdere keren per jaar geïnformeerd over de gemaakte voortgang. Deze voortgangsrapportages werden besproken in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht zelf. Deze rapportages vormden de basis voor de Raad van Toezicht om de voortgang te monitoren, erop te reflecteren en als sparringpartner voor het College van Bestuur te fungeren.

Inhoudelijke bespreking

In de vergaderingen van de Commissie OOK is de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken regelmatig inhoudelijk besproken. Onderwerpen waar diepgaander (meermaals) aandacht voor is geweest, zijn onder andere studentbegeleiding, studentenwelzijn, toetsing en beoordeling, Leven Lang Ontwikkelen en de professionalisering van studentbegeleiders.

Ook werd de voortgang van de (centrale en decentrale) inspanningen voor de realisatie van de Kwaliteitsafspraken verdiepend besproken binnen de Commissie OOK. Daarbij is in 2023 specifiek het tempo van de besteding van de middelen alsook het inzichtelijk (kunnen) maken van het effect van de inzet van de kwaliteitsmiddelen aan de orde gekomen. In 2023 was op een aantal onderwerpen sprake van onderbesteding, waarvoor het College van Bestuur een heldere verklaring had.

Eind 2023 constateerde de Raad van Toezicht dat de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken in algemene zin op koers lag en dat er goede resultaten werden geboekt die bijdragen aan verdere versterking van het onderwijs binnen de HAN. Dit werd bevestigd door het werkbezoek dat in 2023 werd afgelegd aan het iXperium Health van de Academie voor Gezondheid en Vitaliteit, een multifunctionele en interacademiale onderwijsruimte die ook gestalte heeft gekregen met de kwaliteitsmiddelen.

Inzicht in de praktijk

Tijdens werkbezoeken van de Raad van Toezicht aan academies in de loop der jaren werd het gesprek met studenten en medewerkers gevoerd over de ervaringen met de inzet van de kwaliteitsmiddelen, onder andere over de extra inspanningen gericht op studiebegeleiding, studievoortgang en studentenwelzijn. Dit gaf de Raad van Toezicht inzicht in de inspanningen in de praktijk.

In 2024 is er een werkbezoek gebracht aan de International School of Business. Bij dit bezoek is er onder meer stilgestaan bij de ISB community. Door de inzet van kwaliteitsmiddelen heeft deze academie in 2020 een communitymanager aan kunnen stellen. Door het succes hiervan is deze inzet in de jaren hierna gecontinueerd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in 2024 een werkbezoek afgelegd aan de Academie Paramedische Studies, waarbij de inspanningen en ervaringen op het gebied van studentenwelzijn zijn toegelicht.

Conclusie

Op basis van de rapportages, de overleggen met het College van Bestuur en de werkbezoeken die de Raad van Toezicht heeft afgelegd, heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken in algemene zin goed is verlopen en de inspanningen zijn verwezenlijkt, zowel in 2024 als gedurende de gehele looptijd. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat de medezeggenschap goed betrokken is geweest bij het monitoren van de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken, en bij eventuele tussentijdse wijzigingen van de plannen.

8.3 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Medezeggenschapsraad

Inleiding en verantwoording

Op uitnodiging van het College van Bestuur (CvB) biedt de Medezeggenschapsraad (MR) hierbij een reflectie over het jaar 2024 op de voortgang van het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK). Deze reflectie is samengesteld door de MR en gebaseerd op het HAN-jaarverslag 2024. Als basis diende documentatie zoals vastgestelde notulen van de overlegvergaderingen MR-CvB. Gedurende de looptijd van het APK heeft de MR actief bijgedragen aan de monitoring en beoordeling van het plan, onder andere door deelname aan terugkerende informatieve sessies (zoals de zogenoemde kampvuuroverleggen).

Realisatie van het APK in 2024

In 2024 lag de nadruk op het afronden van zowel centrale als decentrale projecten binnen het kwaliteitsafsprakentraject. Tevens is er een afweging gemaakt over welke structurele activiteiten na 2024 voortgezet worden, binnen de financiering uit de rijksbijdrage. Daarnaast is besloten om resterende middelen in 2025 in te zetten voor digitaliseringsprojecten gericht op studentensucces en welzijn. Ook wordt er verder gewerkt aan de implementatie van het Digitale LeerPlatform en Flexibilisering binnen de Digitaliseringsagenda.

Betrokkenheid van de medezeggenschap

De medezeggenschap werd niet alleen formeel betrokken via de P&C-cyclus, maar ook doorlopend via structureel overleg, zoals de 'kampvuuroverleggen' tussen het CvB en de MR. Deze aanpak is tot en met 2024 voortgezet. Na constatering in 2020 en 2021 dat verbetering in dit proces noodzakelijk is, zijn er concrete afspraken gemaakt. De MR werd hierna regelmatig op de hoogte gehouden van de planning en voortgang van projecten rondom de APK-gelden, zowel in commissievergaderingen als plenaire vergaderingen. In 2021 heeft de MR geconstateerd dat de deelraden niet goed werden betrokken bij de uitvoering van de plannen op decentraal niveau. Naar aanleiding daarvan heeft de MR het CvB geadviseerd om te werken aan een verbetering van deze betrokkenheid. Het CvB heeft dit advies ter harte genomen en de betrokkenheid is dan ook verbeterd.

Lessons to be learned

De ervaringen onderstrepen het belang van nauwe samenwerking met de deelraden, en een regelmatig gesprek tussen de MR en het CvB over de richting en uitvoering van het APK. De MR ervaart een zorg in de mate van betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap. In de toekomst is het van belang om de deelraden actief te blijven betrekken bij dergelijke planvorming. De jaarplannen en voortgangsrapportages per organisatieonderdeel lijken daar goede middelen voor, vanwege de betrokkenheid van de deelraden hierbij. Hoewel niet altijd voldaan is aan de behoefte van de MR voor een verdere concretisering van de resultaten is de MR voldoende meegenomen in de verantwoording per thema.

9 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK (BESTUURSAKKOORD)

Tot en met 2031 zijn er voor de hogescholen vanuit het Bestuursakkoord extra middelen beschikbaar voor het versterken van praktijkgericht onderzoek. Het doel van deze middelen is de versteviging van de capaciteit, continuïteit en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen en de hogescholen beter toe te rusten om hun rol als kennisinstelling te kunnen vervullen.

Voor de HAN is er vanaf 2023 jaarlijks een bedrag beschikbaar van ruim € 6 miljoen.

Voor de interne toekenning van de extra middelen nemen we inhoudelijke plannen steeds als uitgangspunt. Om de doelen vanuit het Bestuursakkoord bij de toekenning voor ogen te houden, zijn binnen de HAN afspraken gemaakt over uitgangspunten en bestedingskaders voor de toekenning en besteding van de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek.

Ten behoeve van de monitoring van de besteding van de onderzoeksmiddelen heeft de Vereniging Hogescholen (VH) een format ontwikkeld in afstemming met OCW. Daarbij is gekozen voor het monitoren van alle onderzoeksmiddelen, en niet alleen van de extra middelen uit het Bestuursakkoord. Afspraak is deze rapportage op te nemen in het bestuursverslag. De opzet van dit deel van het bestuursverslag is in lijn met dat format. Om te waarborgen dat deze rapportage ook zelfstandig leesbaar is, is op een aantal punten sprake van overlap met andere delen van het bestuursverslag 2024.

Vanuit het Koersbeeld is in 2023 de HAN Agenda opgesteld. In de HAN Agenda beschrijven we op welke kennis-, innovatie- en human capital-vraagstukken we ons in het bijzonder bewegen.

Het afgelopen jaar is binnen de HAN verder gebouwd aan een robuuste en krachtige onderzoeksorganisatie. Daarbij is erop ingezet ons onderzoeksportfolio verder te versterken en meer focus te geven in lijn met de HAN Agenda, en daarmee de impact van ons onderzoek te vergroten.

9.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

Strategie en visie op praktijkgericht onderzoek

Zoals verwoord in hoofdstuk 2, biedt de HAN studenten onderwijs en voert zij praktijkgericht onderzoek uit om bij te dragen aan de wereld van morgen. Samen met het werkveld, docenten, onderzoekers en studenten innoveert en ontwikkelt de HAN kennis en vaardigheden op maatschappelijke vraagstukken. Hierbij focust de HAN zich op de 3 zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Fair Health - anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal. Slim staat voor het verleggen van grenzen met digitale technologie, Schoon voor het bijdragen aan minder CO₂ en Sociaal voor het verkleinen van gezondheidsverschillen. De zwaartepunten staan centraal in de HAN Agenda en zijn belangrijk voor de focus in het praktijkgerichte onderzoek. De HAN speelt hierbij als kennisinstelling een verbindende rol in de regio². Samenwerkingen, met partners in de regio, zijn nauw verbonden met de regionale behoeftes en ontwikkelingen. De HAN speelt een actieve rol als kennispartner binnen regionale programma's en agenda's. Er wordt met partners samengewerkt aan de lange termijn, waarbij kennis, middelen en mensen worden uitgewisseld. Vanuit The Economic Board Regio Arnhem-Nijmegen werken we samen in het regionale innovatienetwerk Lifeport, gespecialiseerd in Health, Hightech en Energy. Daarnaast zijn er langdurige samenwerkingsverbanden met onze strategische partners, zoals bijvoorbeeld in Oost-Nederland met de innovatieve Regio Achterhoek of binnen Connectr Energy Innovation (zie ook paragraaf 11.4).

Kader voor een krachtige onderzoeksorganisatie uitgewerkt in 2024

De HAN heeft in de loop der jaren een stevig en divers onderzoeksportfolio opgebouwd, waarmee ze bijdraagt aan het oplossen van (regionale) maatschappelijke vraagstukken, specifiek ten aanzien van Slim, Schoon en Sociaal. In de huidige situatie zijn er naast de 3 zwaartepunten (verbonden in een programma/netwerk) 50 lectoraten (verbonden aan de academies), en 7 Centres of Expertise (CoE's), gepositioneerd in 6 academies. In het beleidsdocument 'Naar een krachtige onderzoeksorganisatie' (KOO) wordt geschetst hoe de onderdelen die zich bij de HAN bezighouden met praktijkgericht onderzoek (zwaartepunten, CoE's en lectoraten) binnen de HAN samenhangen en zich tot elkaar verhouden op inhoudelijk, organisatorisch en financieel vlak. Met de wijze waarop het onderzoek is georganiseerd wordt beoogd dat een impactrijke bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke opgave die de HAN voor zichzelf ziet en de wereld om haar heen vraagt, en dat er voldaan wordt aan de rollen die onderzoek binnen een hbo-instelling vervult.

Concreet betekent dit op hoofdlijnen dat:

- op inhoudelijk vlak de samenhang wordt aangestuurd vanuit de HAN Agenda;
- op organisatorisch vlak de CoE's de 'powerhouses' voor de zwaartepunten Slim, Schoon en Sociaal zijn waarin deze (overlappende) zwaartepuntthema's samen met de lectoraten vorm en inhoud krijgen.

In 2024 is verder gewerkt aan de implementatie van KOO. Als resultaat is de onderzoeksorganisatie strakker uitgelijnd. Zo is bijvoorbeeld het Seed- en Matchingsfonds in 2023 ingericht en in 2024 verder ingeregeld en beter vindbaar voor de onderzoekers. Een aantal (subsidie-) aanvragen is hiermee succesvol ontwikkeld en toegekend. Bijvoorbeeld de SPRONG-aanvraag All4talent, het Nationaal Programma Arnhem-Oost en de Digital Health Challenge lab - Regio Deal.

Ook is een ketenregisseur onderzoeksondersteuning aan de slag gegaan om de benodigde en beschikbare ondersteuning in kaart te brengen en af te stemmen (zie ook paragraaf 9.2.3.3).

2 De HAN is geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel: de Regio Arnhem-Nijmegen. Een groene en krachtige regio met als belangrijk thema circulaire innovatie. Ook de (COROP-)regio's Veluwe, Noord-Limburg en Achterhoek behoren tot ons verzorgings- en voedingsgebied. Ook over de grens werken we aan duurzame samenwerking en bundeling van krachten met andere Europese regio's en kennisinstellingen.

9.1.1 Onderzoek en thema's

Strategische onderzoeksagenda en organisatorische eenheden

In onderstaande tabel is per onderzoeksthema uit de Strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen (gebaseerd op het missiegedreven innovatiebeleid en de topsectoren) aangegeven met welk Centre of Expertise de HAN structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling. Daarbij wordt opgemerkt dat, zoals hiervoor ook geschetst, de CoE's verbonden zijn aan de zwaartepunten en aan het onderzoek in de academies via lectoraten, onderzoeksgroepen en andere samenwerkingsvormen. Waarmee ook vanuit die 'eenheden' wordt bijgedragen aan de kennisontwikkeling op de onderzoeksthema's uit de Strategische onderzoeksagenda van de VH.

Tabel 30: Onderzoeksthema's en Centres of Expertise

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja, op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	CoE Sneller Herstel CoE Krachtige Kernen
Onderwijs- en talentontwikkeling ³	CoE Ixperium
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	CoE Krachtige Kernen CoE KennisDC Logistiek
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	CoE BioCentre CoE SEECE
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	CoE BioCentre
Duurzaam transport en intelligente logistiek	CoE ACE CoE KennisDC Logistiek
Duurzame landbouw, water- en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	CoE SEECE CoE ACE
Kunst en de creatieve industrie	
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders, namelijk ...	

De HAN-lectoraten dragen bij aan alle onderzoeksthema's, met uitzondering van de thema's kunst, veiligheid en toerisme. Een actueel overzicht van de lectoraten van de HAN is te vinden op onze website.

Overzicht CoE's

Een overzicht van de 7 CoE's waaraan de HAN in 2024 heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN. Zie ook: www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/.

Overzicht lectoraten

Een overzicht van de lectoraten van de HAN in 2024 is opgenomen op de website van de HAN. Zie www.han.nl/onderzoek/lectoraten.

9.1.2 Inkomsten

In onderstaande tabel zijn de in 2024 gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aangegeven, uitgesplitst naar eerste, tweede en derde geldstroom. In de eerste geldstroom is ook de extra bijdrage vanuit het Bestuursakkoord (€ 6 miljoen) begrepen.

Tabel 31: Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in x € 1.000 in 2023	Gerealiseerde inkomsten in x € 1.000 in 2024
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	18.453	19.413
2 Inkomsten 2e geldstroom	13.370	13.033
3 Inkomsten 3e geldstroom	1.549	4.039
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	0	0
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	33.372	36.485

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

9.2 Ontwikkeling en monitoring langs de bestedingsdoelen

De VH en het ministerie van OCW zijn voor de in het Bestuursakkoord beschikbaar gestelde extra onderzoeksmiddelen tot 3 bestedingsdoelen gekomen, die samenhangen met de ambities uit de Strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit de beleidsbrief die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde:

- Categorie A: integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem (9.2.1);
- Categorie B: kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (9.2.2);
- Categorie C: kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (9.2.3).

In de volgende subparagrafen is per bestedingsdoel een toelichting gegeven, inclusief de bijhorende basisindicatoren en de keuze-indicatoren (zoals geformuleerd door de VH en het ministerie van OCW). In 2024 zijn, evenals daarvoor, de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord expliciet gebruikt om het onderzoeksportfolio verder te versterken en meer focus te geven in lijn met de opgestelde HAN Agenda. De onderzoeksorganisatie (zwaartepunten, CoE's en lectoraten, en onderzoeksondersteuning) is gevraagd om aanvragen te formuleren voor een besteding van de middelen die bijdraagt aan de realisatie van de HAN Agenda en het bereiken van meer impact op Slim, Schoon en Sociaal. Vanuit de volgende, inhoudelijke uitgangspunten, die de hiervoor geschetste 3 categorieën (A, B en C) ook met elkaar verbinden, zijn de middelen besteed:

- Als HAN University of Applied Sciences (UAS) willen we maatschappelijke impact realiseren. Onze focus hierbij is Slim, Schoon en Sociaal.
- Daarvoor is het nodig dat we intern en extern samenwerken/duurzaam verbinden op deze thema's (categorie A).
- Om duurzaam te verbinden en samen te werken op ons focusgebied is massa/robustheid nodig (categorie B).
- De maatschappelijke vraagstukken vragen om interdisciplinaire samenwerking tussen academies (categorie B).
- Om als UAS ook echt impact te hebben, moeten we een impuls geven aan doorontwikkeling van kwaliteit van praktijkgericht onderzoek (categorie C).

In alle categorieën zijn vanuit de academies (en de stafafdelingen/Services voor onderzoeksondersteuning) verschillende aanvragen ingediend en, na toetsing aan het voldoen aan de geformuleerde uitgangspunten, toegekend. 3 voorbeelden daarbij zijn:

- versterken responsief beroepsonderwijs: het realiseren van onderwijsinnovatie in de HAN;
- netcongestie en Power Quality: het ontwikkelen van een netcongestie/power quality meetnet, een representatieve en real time databank met gevalideerde meetdata, een toolkit voor data-analyse en het ondersteunen van beleidsontwikkeling;
- duurzaam gebouwde omgeving (inclusief circulair bouwen): het inrichten van de cross-sectorale onderzoeksgroep Toekomstbestendige Gebouwde Omgeving (hierna TGO) door interdisciplinair samen te werken met een focus op biobased- en circulair bouwen en ketentransitie in de gebouwde omgeving.

Hieronder rapporteren we ten behoeve van de monitoring van de (door)ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek, zoals ook afgesproken in het Bestuursakkoord. Dit betreft een brede verantwoording zowel met betrekking tot de extra toegekende middelen als de ontwikkeling in het praktijkgericht onderzoek van de instelling. Hiervoor wordt het format gebruikt zoals opgesteld door de Vereniging Hogescholen (VH). De nummering van de keuze-indicatoren (A, B, C, D, E) komt overeen met de nummering in het format.

9.2.1 Bestedingsdoel 1: integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisecosysteem' verwijst naar activiteiten zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooien van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds over de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Binnen dit bestedingsdoel wordt ingezet op onder andere:

- het opzetten of onderhouden van samenwerkingsarrangementen als Centres of Expertise, living labs en fieldlabs;
- netwerk- en consortiumvorming en verbinding en afstemming met andere partijen in het kennis- en innovatie-ecosysteem (onder andere bedrijfsleven, publieke instellingen, universiteiten en TO2);
- ontplooien van internationale onderzoeksactiviteiten, inclusief consortiumvorming en doorwerking.

9.2.1.1 Basisindicatoren 'integratie in het kennisecosysteem'

A. Overzicht van de Centres of Expertise

Vanuit de HAN dragen we bij aan een zevental Centres of Expertise (zie paragraaf 9.1.1). In deze samenwerkingsverbanden voeren we met het bedrijfsleven, overheden en studenten en onderzoekers (van andere kennisinstellingen) divers praktijkgericht onderzoek uit. Een overzicht van de 7 CoE's waar de HAN in 2024 aan heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN: www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/.

B. 3 voorbeelden van invulling van verbinding met de regio

Hierna wordt aan de hand van 3 aansprekende voorbeelden de verdere vormgeving en versterking van de samenwerking in de regio toegelicht.

1. HAN BioCentre

Het afgelopen jaar heeft het HAN BioCentre op verschillende wijzen de samenwerkingen binnen de regio versterkt. Dit komt mooi tot uiting in het Kombucha & Biobased Leerproject. Het HAN BioCentre trekt hierin op met partners als de Nijmeegse start-up BiomaLab (bio-materials) en de Gemertse kombucha-brouwer Untamed Kombucha (<https://untamedkombucha.nl/>). Hierbij wordt een restproduct van het kombucha-brouwproces (gefermenteerde thee) gebruikt om dit om te zetten in een leerachtig materiaal. Op de kombucha wordt een laagje gevormd door de micro-organismen, en door dit te behandelen en te coaten ontstaat er een mooi leerachtig materiaal van een biobased restproduct. Er is zelfs al een designer-tas van gemaakt. Dit project biedt perspectieven en is illustratief voor een mooie samenwerking in de regio.

2. CoE Sneller Herstel

Het CoE Sneller Herstel zit middenin de doorontwikkeling van het CoE naar bestendige zorg en is zijn samenwerking in én met de regio continu aan het versterken en uitbreiden.

Zo onderzoekt het CoE Sneller Herstel in 2024 in nauwe samenwerking met 10 mkb-fysiotherapiepraktijken en het Radboudumc op welke manier effectieve prehabilitatie kan worden vormgegeven, afgestemd op de mogelijkheden van de patiënt.

Verder wordt de samenwerking tussen professionals in de geriatrische revalidatiezorg en informele zorgverleners onderzocht en versterkt. Hiervoor is ook een RAAK-subsidieaanvraag ingediend waarvan in mei de uitslag wordt verwacht. In dit consortium wordt onder andere deelgenomen door het ROC Nijmegen, Attent Zorg en Behandeling, Zorggroep Maas en Waal, professionals uit het UKON-netwerk evenals ex-revalidanten, naasten en vrijwilligers uit dit netwerk. Daarnaast nemen ook een aantal landelijke partijen zoals Vilans, Actiz, MantelzorgNL en Revalidatie Nederland deel.

Behalve op versterking van de samenwerking met werkveldpartners richt het CoE zich op versterking van de maatschappelijke inbedding van het CoE in de regio.

3. CoE KennisDC Logistiek

Het CoE KennisDC Logistiek heeft in 2024 de samenwerking met de regio aanzienlijk versterkt. Vanuit de 2 CoE SPRONG-groepen Greening Corridors en LILS wordt directe ondersteuning geboden aan de strategische agenda's van Logistics Valley en de Groene Metropoolregio. Deze organisaties zijn tevens partners binnen de SPRONG-groepen.

Daarnaast is, in samenwerking met Logistics Valley en Logistics Overijssel, het initiatief genomen om een practoraat Logistiek op te richten dat specifiek gericht is op de regio Oost-Nederland. Het logistieke mkb in de regio Arnhem-Nijmegen heeft bovendien de afgelopen jaren geprofiteerd van een Learning Community, gebaseerd op een door het CoE KennisDC Logistiek ontwikkeld concept.

De leidende rol van de HAN binnen het CoE op het gebied van zorglogistiek heeft geresulteerd in een verzoek om een post-hbo-traject 'Plannen in de Zorg' te ontwikkelen en verzorgen. Deze opleiding is een groot succes: inmiddels hebben meer dan 80 professionals deze met succes afgerond.

9.2.1.2 Keuze-indicatoren 'integratie in het kennisecosysteem'

A. Aantal lopende convenanten/samenwerkingsovereenkomsten met derden

Zie paragraaf 11.4 van dit jaarverslag.

B. 3 voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

Vanuit het zwaartepuntenprogramma wordt in samenwerking met lectoraten en CoE's gewerkt aan het realiseren van de HAN-ambities op Slim, Schoon en Sociaal. Diverse succesvolle projecten hebben tot mooie resultaten geleid in het afgelopen jaar. Onderstaand is per zwaartepunt een aantal voorbeelden opgenomen.

Slim - DEMAND

In het project DEMAND wordt de samenwerking tussen onderzoeksgroepen van hogescholen verder versterkt. In dit project wordt nauw samengewerkt met Fontys en Saxion op het gebied van beschikbaarheid en kwaliteit van data. Naast de hogescholen wordt dit project gesteund door actieve bijdragen vanuit de partners (Alliander, Nippur, Novitech Campus, OpenRemote, gemeente Deventer, gemeente Eindhoven, gemeente Enschede, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Pure Energie, OostNL, Thales, Hyster-Yale, SPARC). Via inhoudelijke werkgroepen haken er steeds meer deelnemers aan. De deelnemers variëren van klein en regionaal (bijvoorbeeld GorillaIT) tot groot en landelijk (bijvoorbeeld de Nederlandse Zorgautoriteit). Door het organiseren van verschillende soorten bijeenkomsten, kennissessies (onder andere met sprekers vanuit de partners en deelnemers) en inhoudelijke werkgroepen ontstaat er een actieve en betrokken learning community met een steeds groter bereik en impact.⁴ DEMAND is een SPRONG-programma. Ondersteund door het netwerk dat via DEMAND wordt ontsloten werken de zwaartepunten en de lectoraten binnen de HAN samen, en met ondersteuning van de extra middelen uit het Bestuursakkoord wordt verder vorm gegeven aan de ambities en het verstevigen van de samenwerking met kennispartners en bedrijven in de regio op thema's rondom beschikbaarheid en kwaliteit van data en andere relevante digitale transformatievraagstukken.

4 Meer informatie over het project, de bijeenkomsten en de werkgroepen is te vinden op www.demand.nl.

Schoon - Samenwerking Looop en HAN BioCentre

De samenwerking tussen Looop (kennispartner, gericht op circulaire bedrijfsvoering) en HAN BioCentre is succesvol omdat beide partijen elkaar versterken in het realiseren van een circulaire toekomst. Looop, gespecialiseerd in het opwaarderen en herbestemmen van organische bijproducten, biedt waardevolle praktijkopdrachten die aansluiten bij het onderzoek en onderwijs van de HAN. Studenten van de Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie en de Master Circulaire Economie krijgen de kans om innovatieve oplossingen te ontwikkelen, zoals bioraffinage en fermentatie van reststromen. De gedeelde focus op duurzaamheid en de praktijkgerichte aanpak versterken het succes. Door het gebruik van geavanceerde technieken en de logistieke expertise van Looop kunnen reststromen optimaal worden benut. Regelmatige afstemming en betrokkenheid van Looop, zoals het overhandigen van opdrachten, vergroten de motivatie van studenten en zorgen voor concrete bijdragen aan de circulaire economie. Dit maakt de samenwerking waardevol voor alle partijen.

Sociaal - Laaggeletterdheid

De HAN ontwikkelt steeds meer expertise op het thema Toegankelijke informatie en voorzieningen (Fair Health). Bijvoorbeeld door kennis te delen over laaggeletterdheid. Een belangrijk maatschappelijk vraagstuk omdat 2,5 miljoen Nederlanders moeite hebben met lezen en schrijven. Een voorbeeld van een impactvolle samenwerking op dit vraagstuk is die tussen de HAN en de Raad voor de rechtspraak (de koepelorganisatie van de 17 rechtbanken en gerechtshoven in Nederland). Medewerkers van deze raad doorliepen bij de HAN een traject met workshops, (schrijf)trainingen en gebruikerstesten in een usability lab. Zij zijn nu beter in staat om juridische informatie goed af te stemmen op alle burgers.

Zo dragen de tools en expertise van de HAN niet alleen bij aan het opleiden van betere professionals, maar wordt er ook voor gezorgd dat werkkenden in diverse domeinen (naast recht ook zorg en welzijn, techniek, et cetera) zich meer bewust zijn van het omgaan met doelgroepen die moeite hebben met lezen en schrijven.

Lees ook <https://www.han.nl/artikelen/2024/07/begrijpelijk-communiseren-met-lezers-zonder-juridische-kennis/>

C. Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden (zoals fieldlabs/living labs) die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn.

De HAN ziet haar regio als campus. In de regio zijn diverse labs, hubs en werkplaatsen waar opleidingen, onderzoekers, werkveldpartners en participanten samen werken aan het vinden van oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk.

Voor een overzicht verwijzen we naar de website <https://inderegio.han.nl/>. Hierop is een interactieve kaart zichtbaar van alle 173 HAN-initiatieven, gemaakt door [studenten van de HAN](#).

D. Aantal lectorale redes of onderzoekcongressen georganiseerd door uw instelling

In 2024 zijn er door de HAN 5 lectorale intreereds en 60 onderzoekcongressen georganiseerd, die hebben bijgedragen aan de (verbinding/) integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

9.2.2 Bestedingsdoel 2: kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Binnen de HAN wordt binnen dit bestedingsdoel bijvoorbeeld ingezet op:

- loon voor onderzoekspersoneel;
- de opleiding en begeleiding van onderzoekspersoneel, voor zover van toepassing;
- overige kosten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen functioneren van een onderzoeker, zoals materiële zaken en generieke overhead die nodig zijn voor het doen van onderzoek, verzekeringskosten en deelname aan bijeenkomsten, et cetera.

9.2.2.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

De basisindicatoren voor kwantitatieve verduurzaming zijn opgenomen in de volgende tabel.

Tabel 32: Personele inzet

Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	52	35,1 fte ***
Bijzonder lectoren	4	
Associate lectoren	13	10 fte
Onderzoekers en docent/onderzoekers	170 *	132,73 fte
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)		
Promovendi	58	47,9 fte
Postdocs	-	
Onderzoeksondersteuning	149 **	101,2 fte
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 83,6%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 16,4%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,81 fte	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	nb	

* Functies: docent/onderzoeker en onderwijsgever/onderzoeker

** Functie: medewerker onderwijs en onderzoek

*** Inclusief bijzonder lectoren

9.2.2.2 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Tot voor kort kende het hbo geen eigen promotietraject. Het volgen van onderwijs/uitvoeren van onderzoek op het hoogste opleidingsniveau was voor medewerkers van hogescholen (of mensen uit het werkveld gelieerd aan hogescholen) alleen mogelijk via een PhD-traject in samenwerking met een universiteit. Met de landelijke pilot Professional Doctorate (PD) dat in januari 2023 van start is gegaan, introduceert het hbo een nieuw leertraject dat de grenzen in de beroepspraktijk beoogt te verleggen. Praktijkgericht onderzoek staat gedurende het PD-traject centraal: kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe praktijken zoals de energietransitie of de gezondheidszorg. De PD-kandidaat wordt opgeleid tot niveau 8 van het Europees Kwalificatiekader, wat gelijkstaat aan een promotie via een universiteit.

De HAN doet mee aan deze landelijke Professional Doctorate (PD)-pilot en is aangesloten bij 4 domeinen: Techniek en Digitalisering, Educatie, Gezondheid en Welzijn en Energie en Duurzaamheid. Binnen deze domeinen heeft de HAN in totaal 11 trekkingsrechten verkregen voor het doorlopen van een PD-traject, waarvan er op dit moment al 7 zijn gestart en nog geen enkele is afgerond.

9.2.3 Bestedingsdoel 3: kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Binnen de HAN wordt binnen dit bestedingsdoel bijvoorbeeld ingezet op:

- het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek (inclusief het uitvoeren van peer reviews en het ontwikkelen en uitvoeren van training voor hbo-personeel op alle aspecten rond onderzoek en verantwoorde onderzoeksbeoefening);
- het ontwikkelen en onderhouden van het functiehuis (zie paragraaf 4.2) en bijvoorbeeld de ontwikkeling van Professional Doctorates;
- open science-activiteiten, zoals Publinova, het opzetten van (data-)infrastructuur voor het verantwoord doen van onderzoek (onder andere (zorgplicht) wetenschappelijke integriteit, et cetera).

9.2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Zie paragraaf 4.1.

B. Voorbeelden

Opleiden van de wendbare professional - Lectoraat Responsief Beroepsonderwijs

Professionals hebben in hun werk steeds vaker te maken met nieuwe, onverwachte en complexe uitdagingen. Dat vraagt om wendbaarheid. Hoe ontwikkel je die vaardigheid al in het hoger onderwijs? Het onderzoek Adapt at work (met 5 universiteiten en 6 hogescholen) leverde nieuwe kennis en producten op, die docenten kunnen gebruiken om de ontwikkeling van wendbaarheid te stimuleren. De onderzoekers kwamen tot een aantal inzichten in hoe je effectieve leer-werkomgevingen ontwerpt. En ze ontwikkelden inzichten voor passende begeleiding, als je die wendbaarheid bij studenten wil ontwikkelen. De resultaten laten 6 dimensies zien. Deze geven in samenhang richting aan ontwerpkeuzes voor leer-werkomgevingen, zodat de ontwikkeling van adaptieve expertise gestimuleerd kan worden.

Hiervoor ontwikkelden onderzoekers verschillende producten voor de ontwikkeling van adaptieve expertise, waaronder een gesprekskaart en een handreiking. Voor verdieping kunnen zij luisteren naar podcasts van gesprekken met professionals uit de zorg, bestuur en consultancy, hoger onderwijs, engineering, politie en de training van astronauten.

MORE - Lectoraat Automotive Research en Lectoraat Kansrijk Ondernemen

MORE (MODular REsearch) is een hybride leeromgeving op HAN@CONNECTR, waar studenten, docent/onderzoekers en bedrijven samenwerken aan praktijkgerichte onderzoeksprojecten. Het afgelopen jaar zijn 2 KIEM-projecten opgestart: *MORE on Tires* en *Fuel Cell as Hardware in the Loop*. Bij MORE on Tires werken studenten samen met de bedrijven VB-Airsuspension en Pavonodum. Ze testen innovatieve meettechnieken voor band-wegcontact in een rijdend voertuig, waarbij theorie direct in de praktijk wordt toegepast. Dit project is succesvol omdat studenten op de voorgrond staan van toegepast onderzoek, samen met professionals uit onderwijs, onderzoek en industrie. MORE is een multidisciplinair project waarin bachelor- en masterstudenten niet alleen het MORE-voertuig bouwen, maar ook andere voertuigen en trailers voor onderzoeksdoeleinden. Dit biedt waardevolle praktijkervaring, waardoor studenten niet alleen technische vaardigheden verbeteren, maar ook het vermogen om innovatieve oplossingen in samenwerking met bedrijven te ontwikkelen en in de praktijk toe te passen.

Nationaal Programma Arnhem-Oost - verschillende lectoraten

Het Nationaal Programma Arnhem-Oost richt zich op de 5 wijken van Arnhem-Oost (Presikhaaf, Malburgen, Geitenkamp, het Arnhemse Broek, Klarendal) die achterstanden kennen in gezondheid, onderwijs, werk en inkomen, leefbaarheid en veiligheid. Het NPAO richt zich op het aanpakken van deze achterstanden en een beter perspectief op kansrijk opgroeien, bestaanszekerheid en wonen in kwalitatief goede en duurzame woningen. Het versterken van de wijk als sociale gemeenschap wordt gezien als dé rode draad. De lerende aanpak betreft een langlopend programma (1 generatie, 18 jaar) met jaarlijkse bijstelling en doorontwikkeling met ruimte voor nieuwe initiatieven. De HAN is partner in de Alliantie NPAO, zodat we gezamenlijk ontwikkelen en duurzaam investeren in Arnhem-Oost. Hiermee werken we aan een langetermijnaanpak en netwerk in 'onze' regio', het woon-werkgebied van onze studenten, waarbij we expertise kunnen uitbouwen op de zwaartepunten en onze lectoraten verbinden. Vanuit de HAN werken we domeinoverstijgend vanuit alle 3 de zwaartepunten en zijn er talrijke aanknopingspunten vanuit vrijwel alle academies, zowel in onderzoek, onderwijs als in het organiseren van studentbetrokkenheid.

De toolkit 'Design Your Life' - Lectoraat Technologie voor Gezondheid wint RAAK-award

Hoe help je jongvolwassenen met autisme om creatieve oplossingen te bedenken voor dagelijkse uitdagingen? HAN-lector Maurice Magnée ontwikkelde samen met hen de toolkit Design Your Life.

Volgens de principes van *design thinking* ging het onderzoeksteam met duo's van autistische jongvolwassenen en hun begeleiders of mantelzorgers aan de slag. Het resultaat is Design Your Life (DYL), een handzame, in co-creatie ontwikkelde en vrij toegankelijke toolkit met activiteiten, ontwerp opdrachten en invulbare canvassen. Aan de hand van die toolkit kunnen autistische jongvolwassenen samen met hun co-ontwerpers gepersonaliseerde en effectieve oplossingen ontwikkelen. DYL heeft al veel losgemaakt. In de eerste plaats bij de deelnemers van het onderzoek. "Het gaf ze veel voldoening om iets te creëren waar ze in hun dagelijks leven of persoonlijke leefomgeving echt iets aan hebben." Ook bij lotgenoten, mantelzorgers en zorgprofessionals. "Mensen zijn soms echt ontroerd door de manier waarop de toolkit tot stand is gekomen en de mogelijkheden die hij biedt. We gebruiken namelijk nergens de term autisme; er zit geen label aan. Daardoor kun je 'm ook in andere omgevingen inzetten: in je werk, het onderwijs, of thuis in je gezin." Inmiddels is rondom DYL ook een online community ontstaan, waar autistische jongeren hun ideeën en toepassingen delen. De toolkit is gehonoreerd met de 1e prijs RAAK-award 2024.

Samenwerking Alliander en de HAN - Lectoraat Data & Knowledge Engineering

Al sinds een aantal jaar werken de HAN en Alliander samen. Bijvoorbeeld op het onderwerp *digital twin*. In de samenwerking staat de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en het werkveld centraal. Zo zijn er mogelijkheden voor stages, interessante afstudeeropdrachten en gezamenlijke onderzoeksprojecten waaraan gewerkt wordt. Ruim 70 mensen van Alliander en de HAN zijn de afgelopen 2,5 jaar betrokken geweest bij de samenwerking. Daarmee wordt daadwerkelijk impact gemaakt en gewerkt aan een stap vooruit in de regio. De samenwerking komt ook tot uiting bij de robotarm die ontwikkeld is. Dankzij verschillende studentprojecten waarbij ze de robotarm telkens weer doorontwikkelen, is er nu een robotarm die al zelf een schroevendraaier kan oppakken en terug kan leggen in een bakje. In dit project neemt Alliander de rol van opdrachtgever aan. Zo leren de studenten ook hoe ze hiermee om moeten gaan.

C. Functiehuis

In 2024 is het nieuwe, generieke functiehuis vastgesteld. Hierin zijn onder andere profielen opgenomen voor lectoren en associate lectoren, docent/onderzoeker en medewerker onderwijs en onderzoek.

D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2024 zijn er diverse activiteiten geweest ter bevordering van diversiteit en inclusie (D&I) bij de HAN, die ook gericht zijn op onderzoekspersoneel:

- herijken en publiceren van het Gender Equality Plan;
- meerdere bijeenkomsten met Kennisplatform D&I;
- bijeenkomsten van Leernetwerk Diversiteit over uiteenlopende onderwerpen.

Daarnaast heeft de Leergemeenschap Inclusief Onderzoek haar activiteiten in 2024 gecontinueerd.

A. Professionaliseringsactiviteiten personeel

Via de HAN Academy worden diverse cursussen en trainingen aangeboden op het gebied van het uitvoeren en begeleiden van onderzoek. Deze trainingen zijn vrij toegankelijk voor alle onderzoekers in de HAN. Ook worden trainingen aangeboden voor onderzoeksvaardigheden bij de begeleiding van afstudeerders. Daarnaast draagt de HAN bij aan de leergang 'Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek'.

B. Open science-activiteiten

Omdat het aantal open access-publicaties en gedeelde datasets nog gering is, werkte de HAN in 2024 door aan een nieuw publicatiebeleid om dit meer te stimuleren en aan de nodige ondersteuning en infrastructuur om onderzoekers hierbij te faciliteren. Dit beleid wordt mede ontwikkeld aan de hand van het Model Publicatiebeleid, dat is opgeleverd door de nationale Taskforce Open Science. Tegelijkertijd is gewerkt aan een algemeen, overkoepelend beleidsstuk voor publicatie van kennisproducten voor onderzoek en onderwijs.

C. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

In 2024 heeft de HAN de overstap gemaakt van het onderzoeksinformatiesysteem Metis naar SURFsharekit. Dit is een online opslagplaats voor het hoger onderwijs, waar onderzoekspublicaties, afstudeerproducten en open leermaterialen op een duurzame wijze worden opgeslagen en gedeeld. Via SURFsharekit zijn de kennisproducten vervolgens via verschillende platformen digitaal toegankelijk.

D. Aanwezigheid datamanagementsystemen

De HAN maakt gebruik van het datamanagementsysteem SURF Research Drive.

E. Medezeggenschap onderzoek

Om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek te bevorderen en onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming, wordt allereerst binnen de samenstelling van de medezeggenschapsraden gezocht naar een goede vertegenwoordiging van alle geledingen binnen de HAN. Voor de Medezeggenschapsraad geldt dat er minimaal 1 lid uit de personeelsgeleding hoofdzakelijk werkzaam is als onderzoeker in een academie. Daarbij kent de MR een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.

9.2.3.3 Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

In 2024 zijn er de nodige stappen gezet op het gebied van ketenregie onderzoek. Er is een ketenregisseur onderzoek benoemd. Deze heeft samen met de betrokken afdelingen een eerste stap gezet voor de totstandkoming van Research Services. Horizontale verbinding tussen alle betrokken afdelingen bij onderzoeksondersteuning is het uitgangspunt om alle uitdagingen rondom onderzoek aan te pakken. Thema's die in 2025 vervolg krijgen zijn:

- inventariseren van alle lopende en toekomstige initiatieven op het gebied van onderzoeksondersteuning, het in kaart brengen van de huidige knelpunten en het multidisciplinair oppakken van deze knelpunten;
- herprioriteren van al deze elementen om tot een realistische planning te komen die recht doet aan de huidige situatie binnen de HAN.

Het afgelopen jaar hebben de stafafdelingen Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg (OOK) en Human Resources (HR) samen een kort vooronderzoek uitgevoerd voor aanscherping van de HR-kaders om meer aansluiting te vinden op de Europese richtlijnen van de Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). Het volgen van deze Europese HR-standaarden, die uit 40 principes bestaan, kan helpen om in brede zin het imago van de HAN als onderzoeksinstelling te versterken en specifiek de HAN aantrekkelijker te maken als werkgever voor onderzoekers. Bovendien is aansluiting bij HRS4R in sommige specifieke Europese subsidieprogramma's al een vereiste. Het uiteindelijke doel is om op termijn de HR Excellence in Research Award van de Europese Commissie te verkrijgen.

Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat de HAN enkele 'quick wins' kan realiseren om te voldoen aan de Europese HR-standaarden. Daarnaast zijn er ook enkele meer ingrijpende veranderingen nodig die meer inzet vereisen om aan de voorwaarden van de HR Excellence in Research Award te voldoen. In 2025 wordt nader onderzocht welke vervolgacties noodzakelijk zijn.

De HAN heeft in 2024 een aantal belangrijke stappen gezet in het kader van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI), zodat het praktijkgericht onderzoek bij de HAN op een verantwoorde manier plaats kan vinden.

In 2024 is een van de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit herbenoemd voor een tweede termijn van 4 jaar en is er een nieuw lid aangesteld als opvolger van een ander lid. Verder beschikt de HAN, in samenwerking met 8 andere kennisinstellingen in het hoger onderwijs, over een Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI). Deze commissie is verantwoordelijk voor het onderzoeken van klachten met betrekking tot schendingen van de wetenschappelijke integriteit.

In het voorjaar van 2024 hebben alle betrokken kennisinstellingen ingestemd met een herstructurering van de CWI. Dit resulteerde in een (nieuwe) kleinere en daarmee efficiëntere commissie, die betere garanties biedt voor een professionele afhandeling van klachten. Tevens is besloten de HAN aan te wijzen als penvoerder van het samenwerkingsverband. Eind 2024 is de vernieuwde commissie officieel benoemd door de Colleges van Bestuur van de deelnemende hogescholen, met een mandaat voor de periode van 2025 tot 2029.

10 VERPLICHTE THEMA'S VANUIT WET- EN REGELGEVING

Op grond van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs (artikel 4, lid 6) publiceert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap jaarlijks een overzicht van de voor het desbetreffende verslagjaar relevante thema's, waarover het bevoegd gezag geacht wordt in het bestuursverslag te rapporteren. In deze paragraaf rapporteren we over de wijze waarop de HAN aangaande deze thema's acteert. Informatie over de besteding van de NPO-middelen is opgenomen in paragraaf 3.3.

10.1 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' verschenen. Hoewel met deze beleidsregel geen nieuwe regelgeving is beoogd ten opzichte van de notitie Helderheid, lijkt deze toch nieuwe elementen te bevatten. Eén van deze elementen heeft betrekking op de definitie van publieke en private activiteiten. De taken zoals die voortvloeien uit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) worden beschouwd als de basis voor de publieke taken van de HAN. Deze wettelijke taken omvatten meer dan alleen de taken waarop de bekostigingsgrondslagen voor CROHO-opleidingen zijn gebaseerd, en omvatten diverse aspecten van maatschappelijk belang. De HAN is een hogeschool met een publieke oriëntatie en geeft daarom geen prioriteit aan commerciële activiteiten. Wel ziet zij het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) een selectief aanbod (na)scholingsfaciliteiten te bieden, dat direct wordt gefinancierd vanuit het werkveld en deelnemers. Voor deze activiteiten is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' het uitgangspunt. Deze beleidsregel biedt de HAN een kader om de publieke middelen op een verantwoorde manier in te zetten voor activiteiten die buiten de strikte definitie van wettelijke taken vallen.

De HAN heeft na het verschijnen van de beleidsregel in 2021 de naleving van de beleidsregel expliciet getoetst en de interne organisatie zodanig verder ingericht dat naleving van de beleidsregel voldoende is geborgd. Complicerende factor daarbij was onduidelijkheid over de precieze afbakening van private activiteiten, mede in relatie tot de definitie van LLO. De HAN wil daarbij voorkomen dat private activiteiten worden aangeboden die niet in lijn zijn met de beleidsregel. De HAN heeft dan ook uit voorzorg ervoor gekozen om alle marktactiviteiten (zijnde niet-bekostigde en niet-gesubsidieerde activiteiten van onderzoek en onderwijs) onder de reikwijdte van de beleidsregel te brengen totdat meer duidelijkheid ontstaat over de precieze afbakening. Daarmee worden vooralsnog ook alle marktactiviteiten die mogelijk behoren tot de publieke taak door de HAN op dit moment behandeld als zouden dat private activiteiten zijn.

Dit betekent concreet dat de afdeling Control in afstemming met de afdeling Juridische Zaken voor de start van alle marktactiviteiten toetst of deze activiteiten in lijn zijn met de bekostigde wettelijke taak en of ze daarvoor een meerwaarde hebben. Tevens wordt getoetst of deze activiteiten proportioneel zijn en niet louter gericht op financieel gewin. Deze toets is voor alle bestaande marktactiviteiten expliciet uitgevoerd en vastgelegd. Voor alle marktactiviteiten hanteert de HAN ten minste een integrale kostprijs, die jaarlijks wordt vastgesteld door Control (en geëvalueerd) volgens een vaste methodiek. Daarbij wordt ook de verplichte opslag voor rente/risico (7%) gehanteerd. Het verkooptarief wordt voor de start van de marktactiviteit door Control getoetst aan de integrale kostprijs. Het resultaat op marktactiviteiten is onderdeel van de reguliere rapportages, die tevens worden besproken met CvB en RvT.

Er kan dan ook worden geconcludeerd dat alle private activiteiten van de HAN in lijn zijn met de bekostigde wettelijke taak en dat deze daarvoor een meerwaarde hebben. In grote lijnen hangt dat samen met een betere binding met werkenden, wat ertoe bijdraagt dat het onderwijs beter aansluit bij het werkveld, wat dan weer de voltijdstudenten ten goede komt. Daarnaast geeft de HAN hiermee invulling aan de maatschappelijke opdracht tot een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), waarin voor hogescholen een belangrijke rol wordt gezien. De private activiteiten zijn bovendien proportioneel, niet louter gericht op financieel gewin en worden aangeboden tegen ten minste een kostendekkend tarief. De met deze activiteiten samenhangende opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de desbetreffende activiteit. Toezicht op het realiseren van de minimaal kostendekkende exploitatie van private activiteiten vindt plaats door middel van managementrapportages. Mocht blijken dat activiteiten verliesgevend zijn, dan zal het management maatregelen nemen om hetzij de winstgevendheid te herstellen, hetzij de activiteiten te beëindigen of - indien mogelijk - over te dragen aan een andere partij. Private activiteiten zijn niet ondergebracht binnen een separate entiteit, met uitzondering van de activiteiten van HAN Flex, welke bestaan uit detachingsactiviteiten. De bestuurders van Stichting HAN zijn tevens de bestuurders van HAN Flex.

Per door de HAN als privaat aangemerkte activiteit is sprake van de volgende maatregelen en controles:

Tabel 33: Maatregelen private activiteiten

Activiteit	Controle op						
	Wettelijke taak	Meerwaarde voor bekostigde	Proportioneel	Niet louter voor financieel gewin	Kosten-dekkendheid	Toezicht d.m.v. management-rapportages	Juridische inbedding
Valorisatie/contractonderzoek	X	X	X	X	X	X	HAN
LLO/contractonderwijs	X	X	X	X	X	X	HAN
Detacheringen	X	X	X	X	X	X	HAN
Sportcentrum	X	X	X	X	X	X	HAN
Overige	X	X	X	X	X	X	HAN
HAN Flex	X	X	X	X	X	X	BV

Kwantitatieve informatie

De totale omvang van de baten werk in opdracht van derden bedraagt € 32,6 miljoen en de overige baten bedragen € 8,6 miljoen. Van deze baten is € 24,8 miljoen door de HAN aangemerkt als marktactiviteit. Deze marktactiviteiten betreffen, zoals eerder vermeld, activiteiten die door de HAN bij strikte toepassing van de beleidsregel zijn aangemerkt als privaat. Zoals eerder opgemerkt heeft de HAN uit voorzorg alle marktactiviteiten behandeld als zouden deze private activiteiten zijn, met volledige toepassing van de voorwaarden zoals gesteld in de beleidsregel. Onderstaande tabel geeft een specificatie van de baten uit marktactiviteiten, die door de HAN zijn onderworpen aan de voorwaarden zoals gesteld in de beleidsregel.

Tabel 34: Specificatie van baten uit marktactiviteiten

x € 1.000	Baten	Lasten	Resultaat
Valorisatie/contractonderzoek	4.588	4.214	374
LLO/contractonderwijs	11.952	10.029	1.923
Detacheringen	1.437	1.435	2
Sportcentrum	245	245	-
Overige	96	73	23
Subtotaal HAN	18.319	15.996	2.322
HAN Flex	6.588	6.482	106
Totaal HAN geconsolideerd	24.906	22.478	2.429

Medewerkers worden ingezet tegen kostendekkend tarief, waarbij wordt uitgegaan van een integrale kostprijs, inclusief opslag rente/risico. De marge op marktactiviteiten met een omvang van € 24,9 miljoen bedraagt € 2,4 miljoen. In 2023 was sprake van een totale marge van € 1,9 miljoen op een omzet aan marktactiviteiten van € 21,9 miljoen. Het feit dat er sprake is van een positief resultaat op private activiteiten maakt dat de omvang van de investering van publieke middelen in private activiteiten nihil is.

10.2 Helderheid in bekostiging

Uitbesteding initieel onderwijs

Voor de uitvoering van het initieel onderwijs geldt onverkort dat de HAN ervoor zorgt dat het initiële onderwijs niet uitbesteed wordt aan andere (bekostigde of onbekostigde) organisaties. Er is dan ook geen sprake van uitbesteding door de HAN van het initiële onderwijs.

Bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten komen bij de HAN binnen via 2 stromen: studenten die een volledige bachelor- of masteropleiding volgen en uitwisselingsstudenten die tijdelijk aan de HAN studeren.

In 2024 waren er 2.054 buitenlandse studenten (2023: 1.914) ingeschreven voor een bachelor- of masterprogramma. Dit waren er 140 meer dan in 2023. De instroom in 2024 bedroeg in totaal 740 buitenlandse studenten; dat zijn 28 studenten meer dan in 2023 (712). Studentenmobiliteit verloopt via Exchange Agreements met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa, en via stages, community projects en afstudeerstages. De totale studentenmobiliteit binnen de HAN bedroeg in 2024 1.021 HAN-studenten (2023: 1.009) en 400 buitenlandse uitwisselingsstudenten (2023: 389). De HAN heeft in totaal 330 exchange partners, waarvan 215 Erasmus partnerships (Europa). De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het Erasmus+-programma. Een uitgebreid overzicht van partnerinstellingen van de HAN is te vinden op <https://www.han.nl/en/collaboration/>.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor het studiejaar 2024-2025 zijn er 65 studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst voor de Ad-opleiding Civiele Techniek - Projectvoorbereiding en realisatie met Civilion B.V. Dit zijn er 5 meer dan in het studiejaar 2023-2024.

Onderwijskundige publiek-private arrangementen

Er is binnen de HAN geen sprake van onderwijskundige publiek-private arrangementen.

10.3 Experiment Vraagfinanciering Hoger Onderwijs

De HAN is een van de deelnemende instellingen aan het Experiment Vraagfinanciering. Een student die meedoet aan het Experiment Vraagfinanciering hoeft zich niet voor een hele opleiding in te schrijven, maar volgt 1 of meerdere modules. Deelnemende studenten vragen bij inschrijving voor iedere module collegegeldverlaging aan. Het Experiment Vraagfinanciering loopt van 1 september 2016 tot en met 31 augustus 2024. In 2019 is bekend geworden dat het Experiment Vraagfinanciering niet wordt verlengd. Vanaf 1 september 2019 mogen er geen nieuwe studenten voor deelname aan het experiment worden ingeschreven. Studenten die voor 1 september 2019 al deelnamen aan het experiment, kunnen tot 31 augustus 2024 gebruikmaken van (maximaal 8) vouchers.

Aan dit experiment nemen sinds de start van het studiejaar 2020-2021 geen studenten van de HAN meer deel; alle deelnemende studenten hebben zich ingeschreven voor een reguliere opleiding. Voor eventueel terugkomende studenten in het Experiment Vraagfinanciering worden tot 2024 een geldende Onderwijs- en Examenregeling (OER) en inschrijfmogelijkheden opengehouden. Omdat er geen studenten meer waren die aan het Experiment Vraagfinanciering deelnamen, is er geen collegegeld voor deze groep vastgesteld.

10.4 HAN Profileringsfonds

Het HAN Profileringsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die studievertraging oplopen als gevolg van bijzondere omstandigheden, een bestuurlijke functie vervullen of topsport bedrijven.

In 2024 zijn er in totaal 355 aanvragen ingediend door de studentdecanen namens studenten (tegenover 229 in 2023), waarvan er 352 zijn gehonoreerd (tegenover 223 in 2023).

Bij 159 (tegenover 101 in 2023) aanvragen ging het om studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, een functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen.

Van bestuurders van studie- en studentenverenigingen en de Medezeggenschapsraad zijn 181 aanvragen (tegenover 112 in 2023) binnengekomen. Door topsporters zijn 12 aanvragen ingediend (tegenover 10 in 2023).

De totale aanspraak op het HAN Profileringsfonds bedroeg in 2024 € 1.121.013 (in 2023 € 758.484,86). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren waarvan de betalingen nog doorlopen, en inclusief vergoedingen voor het reisproduct (€ 2.400,-).

Tabel 35: Aanspraken HAN Profileringsfonds 2024

Omschrijving	Aantal aanvragen (toekenningen 2024)	Aantal aanvragen (toekenningen 2023)	Totaal van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de lopende toekenningen per maand in €	Gemiddelde duur van de lopende toekenningen in 2024
Studenten in overmachtssituaties: ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	159	101	781.146	447	11 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	181	112	321.670	355	5 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	12	10	18.197	303	5 maanden
Totaal	352	223	1.121.013		

11 HAN IN KAART

11.1 Overzicht onderwijs- en onderzoeksaanbod

Het volledige en actuele aanbod van alle opleidingen van de HAN vindt u op: <https://www.han.nl/opleidingen>.
Ons volledige en actuele aanbod van onderzoek vindt u op: <https://www.han.nl/onderzoek>.

11.2 Studenten: instroom en ingeschreven studenten

Instroom

Tabel 36: Overzicht instroom per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2020	2021	2022	2023	2024
Bacheloropleidingen	10.276	9.472	9.297	8.838	8.966
Voltijd	8.785	8.030	8.000	7.551	7.652
Deeltijd	1.353	1.290	1.138	1.145	1.153
Duaal	138	152	159	142	161
Ad-opleidingen	612	660	717	747	777
Voltijd					10
Deeltijd	446	498	548	546	552
Duaal	166	162	169	201	215
Masteropleidingen	707	722	665	574	555
Voltijd	168	182	141	122	111
Deeltijd	339	350	327	275	260
Duaal	200	190	197	177	184
HAN totaal	11.595	10.854	10.679	10.159	10.298

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2024

De instroom in het bacheloronderwijs in 2024 is iets gestegen ten opzichte van het vorige jaar (+1,4%) maar ligt wel onder de instroom in de jaren 2020 tot en met 2022, waarin ook sprake was van corona-effecten. Bij alle onderwijsvormen in de bacheloropleidingen ligt het aantal instromers hoger dan vorig jaar. Datzelfde geldt voor de Ad-opleidingen, die elk jaar hoger uitkomen dan het voorgaande jaar (dit jaar +4,0%). Bij de masteropleidingen is er opnieuw een daling in de instroom (-3,3%). Er zijn 485 studenten ingestroomd bij een bekostigde masteropleiding en 70 bij een masteropleiding die niet door de overheid bekostigd wordt.

Kijkend naar de ontwikkeling van de aantallen in de diverse onderwijsvormen, kan worden vastgesteld dat procentueel gezien de grootste stijging zit bij de duale opleidingen (+7,3%). Bij de deeltijdopleidingen is het aantal instromers juist gedaald (-1,2%). De voltijdopleidingen zitten daar met +1,1% tussenin. De berekende percentages wijken licht af van de tabel doordat er dubbelingen in studenten zitten.

Tabel 37: Verdeling voltijdbachelorinstroom Arnhem-Nijmegen

	2020	2021	2022	2023	2024
Arnhem	2.135	1.965	2.008	1.805	1.967
Nijmegen	6.650	6.065	5.992	5.746	5.685
Totaal	8.785	8.030	8.000	7.551	7.652
In %					
Arnhem	24,3%	24,4%	25,1%	23,9%	25,7%
Nijmegen	75,7%	75,6%	74,9%	76,1%	74,3%

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2024

De instroom in Arnhem was in 2024 hoger dan in het voorgaande jaar (+9,0%), die in Nijmegen juist iets lager (-1,1%). Dit hangt mede samen met de verplaatsing van de opleiding International Social Work van Nijmegen naar Arnhem.

Ingeschreven studenten

Tabel 38: Overzicht inschrijvingen per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2020	2021	2022	2023	2024
Bacheloropleidingen	34.678	34.530	33.763	31.933	31.262
Voltijd	30.237	29.992	29.339	27.811	27.177
Deeltijd	4.004	4.044	3.886	3.636	3.560
Duaal	437	494	538	486	525
Ad-opleidingen	983	1.180	1.283	1.431	1.597
Voltijd					14
Deeltijd	738	873	958	1.055	1.112
Duaal	245	307	325	376	471
Masteropleidingen	1.739	1.805	1.727	1.566	1.462
Voltijd	315	325	291	247	209
Deeltijd	834	897	872	769	717
Duaal	590	583	564	550	536
HAN totaal	37.400	37.515	36.773	34.930	34.321

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2024

Het aantal inschrijvingen is ten opzichte van vorig jaar iets teruggelopen. De oorzaak hiervoor is niet eenduidig maar hangt samen met een aantal factoren. Een aantal van deze factoren zijn: de hoge(re) instroom van ongeveer 5 jaar geleden heeft de studie inmiddels afgerond en daardoor is er relatief veel uitstroom; de instroom is in de afgelopen jaren elk jaar iets lager geworden en de uitstroom zonder diploma is hoger. In tegenstelling tot de bachelor- en masteropleidingen, waar er sprake is van een daling (-2,1% resp. -6,6%), is het aantal inschrijvingen aan de Ad-opleidingen juist toegenomen (+11,6%).

Afgestudeerde studenten

Tabel 39: Overzicht afgestudeerde studenten per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2019	2020	2021	2022	2023
Bacheloropleidingen	5.456	5.684	5.180	5.217	5.341
Voltijd	4.685	4.913	4.438	4.364	4.572
Deeltijd	713	710	683	761	711
Duaal	58	61	59	92	58
Ad-opleidingen	218	287	371	390	477
Voltijd					
Deeltijd	174	241	286	318	347
Duaal	44	46	85	72	130
Masteropleidingen	354	486	528	509	478
Voltijd	64	128	118	123	110
Deeltijd	163	194	243	242	208
Duaal	127	164	167	144	160
HAN totaal	6.028	6.457	6.079	6.116	6.296

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2024

Het aantal afgestudeerden was in het studiejaar 2023-2024 iets (2,9%) hoger dan in 2022-2023. De stijging zit met name bij de voltijdbachelor- en de Ad-opleidingen (+4,8% resp. +22,3%). Bij de masteropleidingen is er opnieuw een kleine daling in het aantal afgestudeerden (-6,1%).

Tabel 40: Marktaandeel instroom en inschrijvingen bachelor hbo

	2020	2021	2022	2023	2024
Marktaandeel instroom bachelor	7,4%	7,6%	7,9%	7,7%	7,8%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,6%	7,5%	7,6%	7,6%	7,7%

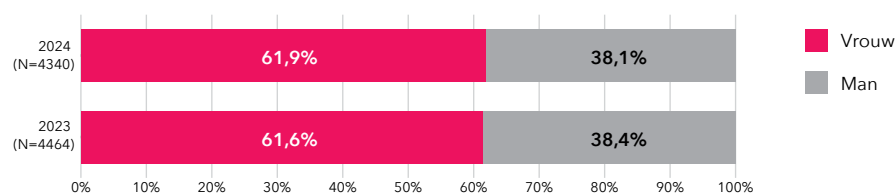
Bron: Overzicht Vereniging Hogescholen

11.3 Medewerkers

Het begrip 'OP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in onderwijs- en onderzoeksfuncties (primair proces); 'OBP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in ondersteunende functies. Alle vergelijkingen die worden gemaakt, hebben betrekking op de aantallen per 31 december van het jaar 2024 ten opzichte van 31 december 2023.

Ontwikkeling in aantal medewerkers en samenstelling

Figuur 2: Verdeling man/vrouw, periode 2023 en 2024

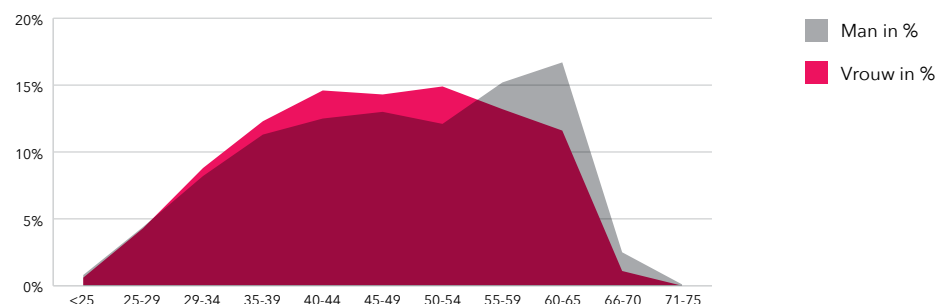


Tabel 41: Verdeling man/vrouw, periode 2023 en 2024

	2023	2024	Verskil t.o.v. voorgaand jaar
Man	1.712	1.654	
Vrouw	2.752	2.686	
Totaal	4.465	4.340	-2,80%

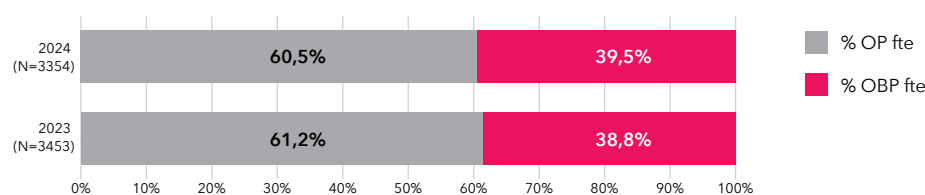
In 2024 is het aantal medewerkers gedaald (-2,8%) van 4.465 naar 4.340. De verhouding man/vrouw, uitgedrukt in een percentage ten opzichte van 2023, is met +0,3% in het voordeel van de vrouwen veranderd. Ten opzichte van 2023 bedraagt de absolute afname van het aantal vrouwen 2,4%. Bij de mannen is er sprake van een afname van 3,4%.

Figuur 3: Leeftijdsofbouw verdeling man/vrouw 2024



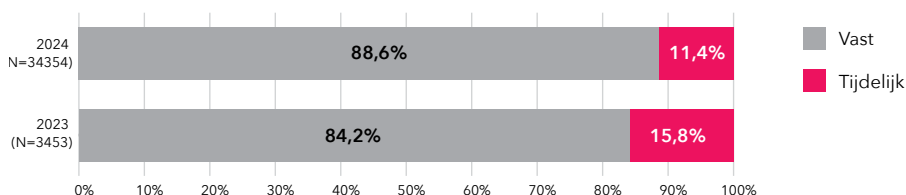
De opbouw van de leeftijdscategorieën van vrouwen volgt de normaalverdeling (volgens Gauss). Net als in 2023 vallen meer mannen in de leeftijdscategorieën vanaf 50 jaar. De grafiek toont de leeftijdsopbouw in 2023 van het aantal mannen en vrouwen, uitgedrukt in een percentage van de onderscheiden leeftijdscategorieën.

Figuur 4: Verdeling medewerkers over OP-OBP in fte's, periode 2023 en 2024



De ontwikkeling van de fte's OP versus OBP ten opzichte van het voorgaande jaar is visueel weergegeven in bovenstaande figuur. De verhouding OP/OBP is (ten opzichte van 2023) licht gewijzigd; het percentage OBP is relatief gegroeid (+0,7%).

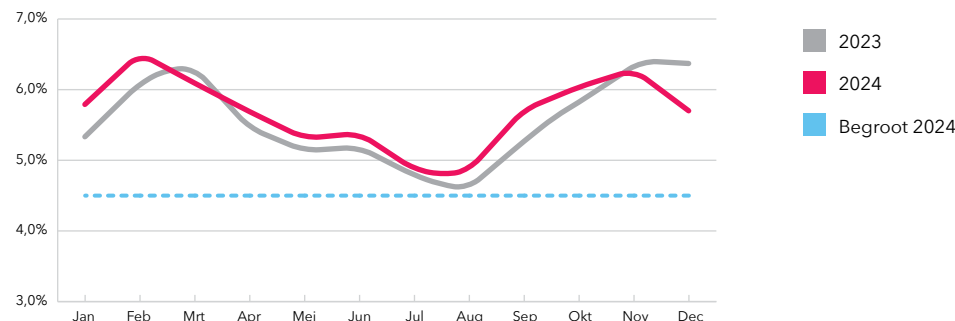
Figuur 5: Ontwikkeling vast/tijdelijk, periode 2023 en 2024



In 2024 is de verhouding vast/tijdelijk dienstverband gewijzigd ten opzichte van 2023. Dit hangt samen met de lichte krimp in aantal medewerkers en de krimp in studentenaantallen de komende jaren, waarbij medewerkers met tijdelijke contracten niet meer vanzelfsprekend worden verlengd en terughoudendheid wordt betracht bij het aangaan van nieuwe arbeidsovereenkomsten (voorafgegaan door een jaarcontract). Het totaal fte's met een vast contract bedraagt bijna 89%. Ten opzichte van 2023 is het aantal fte's vaste contracten bij zowel OP als OBP toegenomen (respectievelijk 5% en 4%).

Ontwikkeling ziekteverzuim

Figuur 6: Ontwikkeling verzuim per maand, periode 2023 en 2024



Het verzuimpercentage in 2024 geeft in het algemeen een iets hoger verzuim dan in 2023 (+0,1%). Alleen in de periode juli en augustus ligt het percentage onder de 5%. Gemiddeld genomen over het kalenderjaar bedraagt het verzuim in 2024 5,75% (2023: 5,64%). Het percentage verzuim OP laat in 2024 een stijging zien ten opzichte van 2023 (respectievelijk 5,38% en 4,90%) Het verzuimbeeld voor OBP laat voor diezelfde periode daarentegen een afname zien (2024 - 6,32% en 2023 - 6,64%). De verzuimfrequentie ligt enigszins lager dan in 2023 (0,70 tegen 0,74); tegelijkertijd is de gemiddelde verzuimduur gestegen van 35,4 dagen naar 38,8 dagen. Zie ook paragraaf 4.2.

11.4 Samenwerkingsverbanden

Hoe kunnen we de uitdagingen in de wereld van nu en morgen aan? En hoe houden we de economische positie van onze regio sterk? Daarvoor is er steeds meer samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en onderzoek. Alle expertise telt en kruisbestuiving is noodzakelijk, zodat we niet apart van elkaar werken maar kennisecosystemen worden uitgebouwd en nieuwe ecosystemen ontstaan. Daarom hebben we in het Koersbeeld 2022-2028 het aangaan van duurzame verbindingen met onze partners als strategisch doel opgenomen en zetten we in op grote samenwerkingsverbanden, waarin elke discipline steeds moet kunnen bijdragen aan innovatie. Want juist als we jarenlang met elkaar optrekken, kunnen we het verschil maken! Als HAN gaan we langdurige samenwerkingsrelaties aan met onze strategische partners. We werken op verschillende niveaus met andere hogescholen, overheden en de beroepspraktijk samen op instellings-, onderzoeks- en opleidingsniveau. Zie ook paragraaf 2.2.

Hieronder een greep uit de belangrijke samenwerkingsvormen in 2024. Waarbij een onderscheid is gemaakt in diverse vormen van samenwerking.

Samenwerken aan regionale en lokale ontwikkeling

HAN-breed participeren we in diverse regionale clusters en netwerken zoals:

- Th!nk East Netherlands (www.thinkeast.nl);
- The Economic Board (www.theeconomicboard.com);
- Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen (www.gmr.nl);
- OostNL (www.oostnl.nl);
- Hotspot Health & High Tech Nijmegen (www.briskr.eu);
- Hotspot Energy Arnhem (www.arnhem.nl/alle-onderwerpen/duurzame-energie/hotspot-energy);
- Health Valley (www.healthvalley.nl);
- Legal Valley (www.legalvalleynederland.nl);
- Techniekpact (www.techniekpact.nl);
- Achterhoek Ambassadeurs (www.8rhk.nl);
- Orion voor begeleiding startups (www.orion-gelderland.nl);
- Startup Fonds Gelderland voor financiering van startups (www.oostnl.nl/nl/startup-fonds-gelderland);
- Agendastad/Citydeal-Arnhem & Nijmegen (www.agendastad.nl/werken-aan-dezelfde-grote-beweging-in-de-city-deal);
- Campusontwikkeling in Arnhem en Nijmegen met de lokale partners (gemeenten en kennisinstellingen).

Samenwerken aan versterking onderwijs en onderzoek

Voor de verdere versterking van onderwijs en onderzoek werkt de HAN zowel landelijk als internationaal nauw samen in verschillende samenwerkingsverbanden en met verschillende stakeholders, zoals:

- Vereniging Hogescholen (www.vereniginghogescholen.nl), onder andere via de KIC2023 en de inhoudelijke HBO-thematafels;
- UAS4Europe (www.uas4europe.eu);
- UASNL, netwerk van 22 hogescholen (www.uasnl.eu);
- Ieder Talent Telt (www.iedertalenttelt.nl); onderwijsvernieuwing in de regio Nijmegen;
- LICA, Landelijk Informatie Centrum Aansluiting vo-hbo, (www.lica.nl);
- RxH (www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/platform-mbo-ho);
- ARMA-NL (www.armanl.eu) onderwijs en innovatie en professionalisering onderzoeks ondersteuning (nationaal en internationaal);
- EARMA (www.earma.org); professionalization research support;
- NWO Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (www.nwo.nl);
- NRPO SIA Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (www.regieorgaan-sia.nl);
- NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (www.nro.nl);
- SURF ICT-coöperatie voor onderwijs en onderzoek (www.surf.nl);
- ZonMW (www.zonmw.nl).

Samenwerking met focus op inhoud - onze 3 zwaartepunten

Als HAN geloven we in samenwerken aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Wij focussen ons hierbij als HAN op de 3 inhoudelijke zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment en Fair Health (zie ook paragraaf 9.3). In aansluiting op de hiervoor reeds genoemde 'bredere' samenwerkingsverbanden doen we dit via diverse samenwerkingsvormen die specifiek gericht zijn op een of meerdere van onze zwaartepunten, onder meer via:

- a. deelname in verschillende zwaartepunt(en)-gerelateerde netwerken en samenwerkingsverbanden;
- b. multidisciplinaire samenwerking in de praktijk, zoals leer- en innovatielabs, hubs en werkplaatsen;
- c. Centres of Expertise (CoE's).

Ad a Deelname in verschillende zwaartepunt(en)-gerelateerde netwerken en samenwerkingsverbanden

Hieronder per zwaartepunt een greep uit de belangrijkste netwerken en samenwerkingsverbanden waarin de HAN een rol speelt:

Fair Health:

- Leernetwerk Arnhem (i.s.m. CityDeal);
- Pharos (www.pharos.nl);
- Radboudumc (afdeling Eerstelijngeneeskunde);
- Zorgalliantie (www.zorgalliantie.com);
- Nijmegen Groen Gezond in Beweging (www.wijzijngroengezondeninbewegingnijmegen.nl);
- TopFit (www.radboudumc.nl/nieuws/2019/nieuw-open-innovatieprogrammatopfit-gelanceerd-tijdens-health-valley-event);
- NPAO Nationaal Programma Arnhem Oost (www.arnhem-oost.nl);
- Netwerk 100 (www.netwerk100.nl);
- Citydeal Kennismaken Nijmegen;
- HBO-Thematafel Gezondheid en Zorg (www.vereniginghogescholen.nl/sectoren/gezondheidszorg);
- SPRONG-onderzoeksgroep Societies and Systems for Health, Inclusiveness and Fairness in Transition (2SHIFT);
- SPRONG-onderzoeksgroep All4talent, voor een inclusieve arbeidsmarkt.

SEE (Sustainable Energy & Environment):

- Blauwe Wijkeconomie (DeBlauweWijkEconomie op www.mijnspijkerkwartier.nl);
- Helixgroep Energy - The Economic Board, (www.theeconomicboard.com);
- Topsector Energie (www.topsectorenergie.nl);
- CIRCLES (netwerk Circulaire Economie) (www.circles.nu);
- Connectr Energy innovation in Arnhem (www.connectr.nu);
- HBO-Thematafel Energietransitie & Duurzaamheid (www.vereniginghogescholen.nl/sectoren/gezondheidszorg);
- SPRONG-onderzoeksgroep Decentrale Waterstof Sprong (DWS);
- SPRONG-onderzoeksgroep Greening Corridors (www.kennisdclogistiek.nl/nieuws/greening-corridors-de-weg-naar-duurzaam-goederentransport).

Smart Region:

- NL AI Coalitie en Smart Industry (www.nlaic.com/over-nl-aic);
- Thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt in Achterhoek (www.8rhk.nl/thema/onderwijs-arbeidsmarkt);
- Thematafel Slim Werken & Innovatie in de Achterhoek (www.8rhk.nl/smart-economy-smart-living/thematafel-smart-werken-en-innovatie);
- Chip Integration Technology Nijmegen CITC (www.citc.org);
- BOOST (hét Smart Industry-netwerk in Oost-NL) (www.boostsmartindustry.nl);
- SmartHub (groot netwerk in de Achterhoek) (www.smarthub.nl);
- SmartHub Incubator Industry (www.shii.nl);
- Helixgroep Health, Hightech & Food (www.lifeport.nl/theeconomicboard/investeringsagenda/iconisch-cluster-health-hightech-food);
- Briskr (www.briskr.eu);
- SPRONG-onderzoeksgroep Data-Engineering en -Management in Dataketens (DEMAND);
- SPRONG-onderzoeksgroep Human Capital Innovatie voor Maatschappelijk Verdienvermogen (www.han.nl/projecten/2023/maatschappelijk-verdienvermogen-human-capital);
- SPRONG-onderzoeksgroep Low Impact in Lastmile Logistics (www.han.nl/projecten/2025/Low-Impact-in-Lastmile-Logistics);
- SPRONG-onderzoeksgroep Kansen met Data (www.windesheim.nl/nieuws/2021/november/kansen-voor-data-en-samenwerking-in-mkb).

Ad b Multidisciplinaire samenwerking in de praktijk (leer- en innovatielabs, hubs en werkplaatsen)

Vanuit de HAN werken onze studenten, docenten en onderzoekers bij voorkeur multidisciplinair en fysiek in de praktijk samen met andere organisaties (zoals overheid, bedrijven en kennisinstellingen) en burgers aan leren, opleiden, onderzoeken en innoveren rondom maatschappelijke vraagstukken. Hieronder is meer informatie te vinden over enkele aansprekende voorbeelden per zwaartepunt. Tevens is er op www.inderegio.han.nl een interactieve kaart te vinden die een goed beeld geeft van de samenwerkingen in de hubs, labs en werkplaatsen waarin de HAN actief is en met welke partners de HAN samenwerkt:

- Zwaartepunt Fair Health: www.han.nl/onderzoek/labs-en-werkplaatsen; Praktijkinnovatie Zorg en Welzijn (PZW) (han.nl);
- Zwaartepunt SEE (Sustainable Energy & Environment): www.connectr.nu; wijkgerichte energietransitie; Waterstofinnovatie Oost-Nederland; decentrale waterstof SPRONG; de Arnhemse Lerende Aanpak; minor Biobased Innovations; Human capital project: Statushouders; Human capital: Laadinfrastructuur;
- Zwaartepunt Smart Region: het Fieldlab/Technohub Digital Twinning (www.8rhk.nl/nieuws/innovatie-in-achterhoekse-maakindustrie-met-fieldlab-digital-twinning);
- de Netwerkplaats (www.denetwerkplaats.nl) en de Innovatiehubs (www.innovatiehub.com).

Ad c Centres of Expertise

Een Centre of Expertise is een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden. Hierbij ligt de focus op onderwerpen die regionaal of landelijk om aandacht vragen, bijvoorbeeld de energietransitie of leren met ICT. Ook vanuit de HAN dragen we actief bij aan een aantal Centres of Expertise (www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise). Dit zijn:

- Automotive/ACE;
- BioCentre;
- SEECE;
- KennisDC Logistiek;
- Krachtige Kernen;
- iXperium;
- Sneller Herstel.

Duurzaam Partnerschap

Daarnaast werkt de HAN meerjarig samen met externe partijen. We bundelen de krachten, bijvoorbeeld op het gebied van kennisontwikkeling, innovatie en opleidingen. Dat doen we onder meer met:

- Radboud Universiteit (www.ru.nl);
- Radboudumc (www.radboudumc.nl);
- Sint Maartenskliniek (www.maartenskliniek.nl);
- CWZ (www.cwz.nl);
- NOC*NSF (www.nocnsf.nl);
- NXP (www.nxp.com/company/about-nxp/worldwide-locations/netherlands);
- Provincie Gelderland (www.gelderland.nl);
- Regio's en gemeenten in de vorm van bijvoorbeeld Regio Deal Achterhoek; City Deals (www.agendastad.nl/city-deals); Regio Deal Arnhem en Regio Deal Nijmegen;
- Graafschap College. Het Graafschap College, Saxion en de HAN werken samen in het Grenslandcollege (www.grenslandcollege.nl);
- Convenant Aansluitschool (voor 17 scholen) (www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/aansluitscholen);
- Connectr (www.connectr.nu);
- Stichting KIEMT (www.kiimt.nl);
- DNV (via SEECE) (www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-dnv-we-hebben-meer-briljante-geesten-nodig-voor-de-energietransitie);
- TenneT (via SEECE) (www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-tennet-we-hebben-elkaar-nodig-om-antwoorden-te-vinden);
- KEMA laboratories (via SEECE) (www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-kema-laboratories-energietechnologie-verandert-in-hoog-tempo);
- Alliander (www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-alliander-de-energietransitie-is-een-extreem-ingrijpende-verbouwing);
- Diverse Nederlandse hogescholen, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoeksactiviteiten;
- Artevelde Hogeschool te Gent (B) (www.arteveldehogeschool.be);
- UP - University: EUI European University Initiative - Strategische samenwerking van tien Europese hogescholen en universiteiten verspreid over Europa, gericht op innovatie van onderwijs, onderzoek en samenwerking met de regio.