

# JAAARVERSLAG 2025



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

Mevrouw N.J.M. Daniels-Hendriks MSc RA  
M 06 11 73 94 74  
[Nicole.daniels@han.nl](mailto:Nicole.daniels@han.nl)

## Samenstelling Raad van Toezicht

Situatie per 31 december 2025

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 2025

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](http://www.han.nl)

## Rechtspersoon

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## KVK-nummer

09091785

# INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG

<b>GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON</b>	<b>2</b>
<b>BESTUURSVERSLAG</b>	<b>4</b>
1 Bestuurlijke terugblik 2025	4
2 Missie, visie en jaardoelen	7
3 Realiseren van onze missie, ambities en HAN-brede doelen	9
4 Besturing: governance en naleving branchecode	25
5 Risicomanagement	34
6 Continuïteit 2026-2030 en financieel beleid	38
7 Praktijkgericht onderzoek (Bestuursakkoord)	44
8 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	51
9 HAN in kaart	54
<b>JAARREKENING 2025</b>	<b>61</b>
B1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	62
B2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025	63
B3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025	64
B4 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2025	65
B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	71
B6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	78
B7 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	79
B8 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	85
B9 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025	86
B10 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2025	87
B11 Overzicht verbonden partijen	90
B12 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	91
<b>C OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>93</b>
C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	94
<b>BIJLAGE 1: OVERZICHT VISITATIES EN INTERNE AUDITS ONDERWIJS EN ONDERZOEK</b>	<b>101</b>
<b>BIJLAGE 2: OVERZICHT LECTORATEN</b>	<b>103</b>

## 1 BESTUURLIJKE TERUGBLIK 2025

Ook in 2025 werkten we met veel energie aan onze opdracht om onze studenten op te leiden tot zelfbewuste mensen die over grenzen heen kijken en goed toegerust zijn om in de beroepspraktijk te excelleren en onderzoek te verrichten om binnen het werkveld te innoveren. Dit doen we in regionale ecosystemen samen met onze docenten, onderzoekers en werkveldpartners: de regio als campus. De wereld om ons heen was roerig. De steeds sneller toenemende mogelijkheden van technologie en Artificiële Intelligentie (AI) stelden en stellen ons voor nieuwe uitdagingen en vragen.

De internationaal instabiele (geo)politiek leidde tot verder toenemende spanningen en polarisatie in de wereld om ons heen. Ook in Nederland ontstond er met de val van het kabinet politieke instabiliteit.

Het is daarom meer dan ooit van belang dat iedereen zich binnen de HAN-gemeenschap thuis kan voelen, dat steeds weer balans gevonden wordt tussen technologische vooruitgang en ethiek en compliance, en dat er ruimte is voor diversiteit en inclusie.

In 2024 waren flinke bezuinigen op het hoger onderwijs een feit. De in 2024 aangekondigde maatregelen en financiële impact gericht op het terugdringen van buitenlandse studenten werden in 2025 geconcretiseerd. Daarbovenop kwam de verder afnemende rijksbekostiging per student. Deze 2 ontwikkelingen samen noodzaakten ons om de al eerder binnen de HAN ingezette (financiële) maatregelen voort te zetten in 2025. Dat leidt soms tot lastige keuzes en heeft niet alleen impact op individuele medewerkers, maar ook op teams. We zijn ons daar zeer van bewust.

Uiteraard zijn we blij dat het nieuwe kabinet, dat begin 2026 aantrad, juist lijkt te willen investeren in onderwijs en onderzoek; de vanaf 2026 en verder nog te effectueren extra bezuinigen in het hoger onderwijs zijn vooralsnog van tafel én er lijkt weer ruimte te zijn om internationaal talent binnen te halen.

In dit jaarverslag tonen we met trots onze ontwikkelingen en de resultaten van 2025. We leggen daarbij verantwoording af conform de afspraken in de sector. We laten zien hoe we verder vormgaven aan het realiseren van onze 6 strategische doelen, die de kern vormen van onze strategie zoals opgenomen in ons Instellingsplan, het Koersbeeld 2022-2028.

### **Koersbeeld 2022-2028 en de jaardoelen**

Jaarlijks formuleren we, in de hoofdlijnen van de begroting, onze jaardoelen die bijdragen aan de realisatie van onze strategische doelen. We clusteren de doelen onder een drietal thema's: Vergroten studiesucces en kwaliteit, Verstevigen portfolio en baten en Slimmer werken en organiseren. Ons Koersbeeld 2022-2028 is onze richtinggevende leidraad. Het zorgt ervoor dat ons onderwijs en onderzoek relevant blijven en tegemoetkomen aan de behoeftes van studenten, de arbeidsmarkt en de samenleving. Hiermee is onze inzet erop gericht 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.

Daarbij richten we onze blik op de ontwikkelingen die op ons afkomen en op de belangen en behoeftes van onze studenten, van het werkveld waarvoor we opleiden en van de regio waarin we ons bewegen.

### ***Vergroten studiesucces en kwaliteit***

De Human Capital Agenda in onze regio is erbij gebaat dat er meer goed gekwalificeerde professionals de arbeidsmarkt betreden. In dit kader is de inzet op verbetering en versteviging van het studierendement en studiesucces van belang. De focus lag in 2025 op het rendement in het 1e jaar en we zien de 1e effecten van ingezette acties. De survival in de propedeuse is licht gestegen. Het beperken van uitval in de hoofdfase en het vergroten van diplomarendementen blijven echter wel punten van aandacht.

De kwaliteit van ons onderzoek en onderwijs moet voortdurend van hoog niveau zijn. In 2025 werkten we daarom aan het verder verbeteren van onze kwaliteitszorg en ons kwaliteitszorgsysteem. In het voorjaar namen we tijdens een eigen kwaliteitsconferentie het kwaliteitszorgsysteem van ons onderwijs onder de loep. De uitkomsten vormden de basis voor het zelfevaluatie-rapport voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Het ITK-panel heeft de HAN bezocht en ons onderwijskwaliteitszorgsysteem beoordeeld. Daarbij is het panel aanvullend gevraagd om op de doorwerking van ons Koersbeeld te reflecteren. De bevindingen uit onze zelfevaluatie voor de ITK en onze midterm review van het Koersbeeld resulteerden in oktober 2025 tot het besluit van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) om de HAN de erkenning positief onder voorwaarden te verlenen. Mede in het licht van de (financiële) druk op de organisatie, is een belangrijke voorwaarde om in het nieuwe instellingsplan nadrukkelijker focus aan te brengen en intern de laatste fase van de 'PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act)' beter zichtbaar te maken, dat wil zeggen: de verbeteringen die worden aangebracht op basis van monitoring. Dit sluit goed aan op onze eigen bevindingen in de zelfevaluatie en midterm review. In 2027 moeten we aan de NVAO aangeven hoe we aan de gestelde voorwaarden hebben voldaan. We zien dat met vertrouwen tegemoet.

### ***Het verstevigen van ons portfolio en onze baten***

Om ervoor te zorgen dat ons onderwijs- en onderzoeksportfolio (financieel) toekomstbestendig is en aansluit bij de (veranderende) behoeftes van het werkveld, professionals, (toekomstige) studenten en cursisten, stelden we in 2025 onze portfoliobatenstrategie vast. Deze geeft kaders, richting en focus aan heldere portfoliokeuzes voor onderwijs en onderzoek. Hierin is - in lijn om met ons 5e strategische doel uit het Koersbeeld - voorzien in een groeistrategie gericht op het vergroten van 'Leven Lang Ontwikkelen'-aanbod, in 2025 verder ondersteund door het succesvolle campagneconcept 'Werk aan je geluk, blijf leren'. Het LLO-katalysator groeifonds heeft ook extra financiële ruimte gecreëerd om de organisatie van LLO te verbeteren. Daarnaast is er aandacht voor innovatieve business-initiatieven. Hiertoe zijn we in 2025 gestart met HAN Next. Onder deze vlag zijn in 2025 diverse initiatieven rond grote maatschappelijke thema's in de regio opgestart.

Als kennispartner in de regio werkten we in 2025 ook verder aan bestaande en nieuwe strategische, duurzame verbindingen en samenwerkingen met (werkveld)partners, de publieke sector en andere kennisinstellingen. De HAN biedt onderzoekscapaciteit en inhoudelijke onderwijsprogramma's. Zoals bijvoorbeeld het programma Future you(r) Energy gericht op de energietransitie waarin we opgave-gestuurd opleiden in multidisciplinaire groepen. Vanuit The Economic Board Regio Arnhem Nijmegen participeert de HAN in het in 2025 gelanceerde regionale innovatienetwerk Lifeport Regio Arnhem Nijmegen. Onder de vlag van Lifeport wordt samengewerkt aan de human capital-plannen, inclusief talentplannen voor de semicon- en energiesector, die te maken hebben met een grote vraag naar technisch personeel.

### ***Slimmer werken en organiseren***

Door slimmer te werken en organiseren vergroten we de efficiëntie en slagvaardigheid van de HAN, waardoor we de ontwikkelingen met teruglopende financiën en teruglopende studentenaantallen beter het hoofd kunnen bieden. In 2025 is onder meer ingezet op de doorontwikkeling van teams, het in de grip houden van onze formatie, het opnieuw inrichten van de organisatie van de ondersteuning, onze vastgoedportefeuille en de ontwikkeling van ons digitaliseringslandschap gericht op de digitale ondersteuning van onze organisatie. In 2025 ging ook veel aandacht uit naar het verder vergroten van bewustzijn en weerbaarheid op het vlak van informatie- en cyberbeveiliging. Dit heeft geleid tot een stijging in volwassenheidsniveau, wat bevestigd is door een SURF-audit eind 2025. De ontwikkelingen gaan echter zo snel dat dit werk nooit af is. Mede in de context van weerbaarheid en nieuwe wetgeving zoals de AI Act en de nieuwe Cyberbeveiligingswet (opdracht aan hogeronderwijsinstellingen om te voldoen aan NIS 2), werken we in 2026 hier verder aan en heeft dit ook onze blijvende aandacht.

AI - kunstmatige intelligentie - heeft in 2025 (ook) in het onderwijs een enorme vlucht genomen. Om de kansen die AI biedt voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering optimaal te benutten, heeft de HAN een Integraal AI-kader vastgesteld dat medewerkers en studenten eenduidige begripsvorming, duidelijke kaders, spelregels en passende governance biedt voor verantwoord gebruik van AI. De hierin uitgewerkte governance omvat de aspecten strategie, ethiek, toezicht, risicomanagement, training en communicatie. Er is gestart met een set van concrete initiatieven en activiteiten waarin professionalisering en experimenteerterruimte voor AI ook een plek kregen. In samenwerking met het Nationaal Groeifondsprogramma Npuls bouwen we aan een AI-voorziening om verantwoord gebruik te kunnen maken van AI, niet alleen in het onderwijs, maar ook in onderzoek en de bedrijfsvoering. In Npuls werkt de HAN daarnaast samen met alle andere publieke mbo's, hbo's en universiteiten aan de transformatie van het onderwijs. Zo kunnen lerenden zonder drempels leren en doorlopend het beste onderwijs krijgen.

### **Financiële positie**

De HAN heeft eind 2025 een gezonde financiële positie. We sluiten het jaar 2025 af met een negatief resultaat van € 2,4 miljoen. Dit past in het beleid van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting. De goede vermogenspositie geeft ons eveneens de ruimte om in 2026 en 2027 met een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te kunnen spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie.

### **Tot slot: trots en waardering**

Eind 2024 is het traject Kwaliteitsafspraken afgerond. De eindevaluatie van de realisatie van ons Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) is in het najaar van 2025 door het NVAO-panel afgerond met een positief advies. We zijn in afwachting van verdere besluitvorming van het bestuur van de NVAO en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De besteding van het budget dat met ingang van 2025 is toegevoegd aan de vaste voet van de rijksbijdrage is verwerkt in de begroting 2025 en hier zijn in de hoofdlijnen afspraken over gemaakt met de centrale Medezeggenschapsraad.

Het vervult ons met trots wat afgelopen jaar, onder in toenemende mate complexere omstandigheden, weer is bereikt. Dankzij de inzet van ons allen zorgen we ervoor dat onze studenten het beste uit zichzelf kunnen halen en dat ons praktijkgerichte onderzoek waardevol en relevant is voor onze regio.

Samen zijn we een sterke, betrouwbare en toekomstgerichte kennisinstelling.

Bovenstaande terugblik is slechts een kleine opsomming van het reilen en zeilen van de HAN in 2025. Het complete beeld leest u in dit bestuursverslag. In het Jaaroverzicht HAN 2025, dat net als het dit verslag en de jaarrekening op onze site ([www.han.nl/jaarverslag](http://www.han.nl/jaarverslag)) te vinden is, geven we een verdere inzicht in onze resultaten door middel van aansprekende voorbeelden.

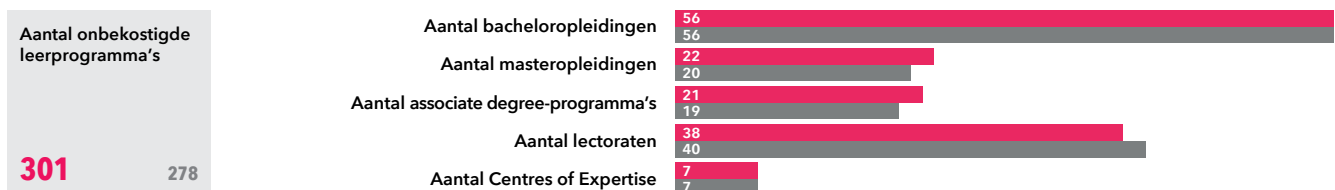
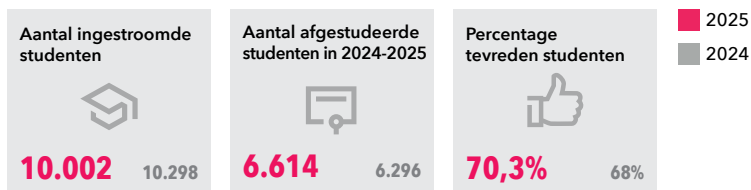
We nodigen u van harte uit om beide documenten te lezen.

11 mei 2026

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

## 2025 in cijfers

De HAN leidt met uitdagend en flexibel hoger beroepsonderwijs en 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 38 lectoraten en 7 Centres of Expertise werken we aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie. We verzorgden aan ruim 33.000 studenten uit 114 landen bachelor-, associate degree- en masteropleidingen, zowel voltijd, deeltijd als duaal. 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 2025 weergegeven. Voor een uitgebreider overzicht en de ontwikkelingen in deze getallen in de afgelopen jaren wordt verwezen naar hoofdstuk 9.



## 2 MISSIE, VISIE EN JAARDOELEN

De HAN University of Applied Sciences (UAS) biedt onderwijs aan 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 en 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 CO<sub>2</sub> en Sociaal op het verkleinen van gezondheidsverschillen.

### 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.

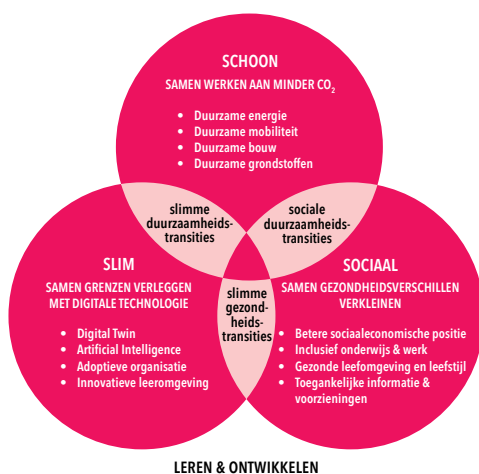
Onze onderwijsvisie is dat ons onderwijs intensief en inhoudelijk van hoog niveau dient te zijn. Contact tussen student en docent en studenten onderling vormt de kern. We richten ons onderwijs *blended* in: in een optimale mix van online leren, leren op de campus, werkplekleren en leren in de samenleving. Wat deze optimale mix is, kan verschillen per (onderdeel van de) opleiding en per student. 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. Iedere student krijgt de mogelijkheid om een studentroute te volgen die past bij de eigen persoonlijke ambities en ontwikkeling. Zo leiden we studenten op die in staat zijn om zelf de regie te pakken. We bieden studenten keuzemogelijkheden in tempo, volgorde, vorm en inhoud van de eigen route. Daarnaast bieden we werkende professionals een ruim aanbod aan onderwijs voor hun professionele ontwikkeling. Leren doen onze studenten op de campussen in Arnhem en Nijmegen, in leerwerkplaatsen in de regio en 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 onderwijs-onderzoek-werkveld 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 werken we effectief aan onze maatschappelijke kernopdracht: het opleiden van de professionals van de toekomst.

### 2.2 Zwaartepunten en de HAN Agenda

Slim, Schoon en Sociaal 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 2.3). Het staat ook in relatie tot (inter)nationale en regionale ontwikkelingen zoals beschreven in onder andere de Nationale Wetenschapsagenda (NWA) en het missiegedreven innovatiebeleid. En de zwaartepunten staan ook 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.



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 binnen deze thema's kunnen we agendazettend zijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn op het gebied van Schoon: samenwerking op het gebied van energietransitie met Connectr Energy Innovation op Cleantech Park Arnhem (voorheen het Industriepark Kleefse Waard) en bedrijven als Alliander en NXP. Op het gebied van Sociaal: samenwerking met strategische partners rondom regionale events als Innovate en InScience Film Festival en met de Zorgalliantie en Nationaal Programma Arnhem-Oost. En rondom Slim: de samenwerking in de regio Achterhoek met innovatieve partners als de Netwerkplaats in Uft. We werken daarbij ook over de grens met andere Europese regio's en kennisinstellingen (zoals in het Europese programma UP University Alliance) aan duurzame samenwerking en bundeling van krachten.

In paragraaf 9.4 is een overzicht te vinden van de samenwerkingen. Ook geeft de interactieve kaart op <https://inderegio.han.nl/> een goed beeld van de samenwerkingen in de hubs, labs en werkplaatsen waarin de HAN actief is en de partners waarmee de HAN samenwerkt. 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.

## 2.3 De HAN en de regio

De HAN speelt als kennisinstelling een verbindende rol in de regio. De HAN is met haar campus geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel: de regio Arnhem-Nijmegen. Deze regio beschikt over een unieke mix van natuur en stedelijkheid. De regio Arnhem-Nijmegen is groen, innovatief en strategisch gelegen tussen de Randstad en het Ruhrgebied. Met sterke kennisinstellingen, toonaangevende bedrijven en een rijke cultuurhistorie. Ook de regio's Veluwe, Noord-Limburg, Rivierenland en de Achterhoek behoren tot ons verzorgings- en voedingsgebied.

Door met de regionale partners nauw samen te werken in de regio Arnhem-Nijmegen, Veluwe, Noord-Limburg, Rivierenland en de Achterhoek, 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.

In de regio Arnhem-Nijmegen is met partners samengewerkt aan de Regionale Investeringsagenda (RIA); dit is hét instrument waarmee een schaa sprong werkelijkheid wordt. Publieke en private investeringen komen in deze agenda samen tot één samenhangend toekomstplan.

De partnerschappen in deze RIA zijn zichtbaar en spelen een belangrijke rol in regionale innovatieprogramma's, zoals regiodeals en ons LLO-aanbod (Leven Lang Ontwikkelen) voor werkenden. Vanuit The Economic Board regio Arnhem Nijmegen werken we samen in het regionale innovatienetwerk Lifeport Regio Arnhem Nijmegen, gespecialiseerd in Health, Hightech en Energy.

Samenwerkingen in de regio('s) richten zich op (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.

## 2.4 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 van 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 versterking van dit fundament.

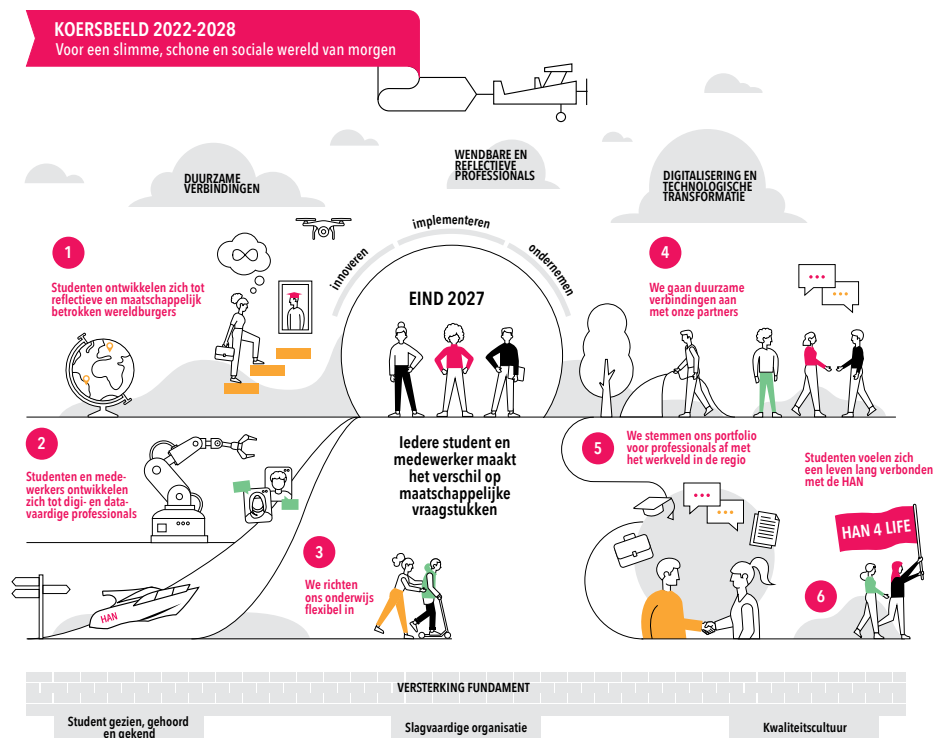
Per jaar formuleert de HAN jaardoelen die bijdragen aan de realisatie van haar strategische doelen.

In 2025 zijn de te behalen resultaten op de 6 strategische doelen opgenomen in de 3 centrale thema's zoals geformuleerd in de hoofdlijnen van de begroting van 2025: Vergroten studiesucces en kwaliteit, Verstevigen portfolio en baten en Slimmer werken en organiseren.

- Curriculumontwikkeling in het kader van strategische doelen 1, 2 en 3: Wereldburgerschap, Digi- en datavaardigheid en Flexibilisering onderwijs door middel van studentleerroutes met keuzemogelijkheden;
- Vergroten baten - LLO (strategisch doel 5);
- Verstevigen duurzame verbindingen met onze partners (strategisch doel 4) en onze alumni (strategisch doel 6).

De behaalde resultaten op de voor 2025 gestelde doelen komen in het volgende hoofdstuk van dit bestuursverslag aan bod.

In de eerste maanden van 2025 is een midterm review op de realisatie van het Koersbeeld 2022-2028 uitgevoerd in de vorm van een zelfevaluatie. De conclusies en aanbevelingen worden meegenomen in de plannen voor 2026 en 2027.



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

In dit hoofdstuk blikken we terug op de resultaten op de HAN-brede doelen voor 2025. In de hoofdlijnen van de begroting 2025 is een nadere uitwerking gegeven aan de ambities van de HAN, onder meer voortkomend uit de realisatie van het Koersbeeld, maar ook gericht op de meer reguliere dagelijkse prestaties.

De HAN-brede doelstellingen en te realiseren resultaten voor 2025 zijn in de hoofdlijnen van de begroting 2025 langs 3 centrale thema's uitgewerkt. In dit hoofdstuk reflecteren we op de resultaten in 2025:

- Vergroten studiesucces en kwaliteit (paragraaf 3.1);
- Verstevigen portfolio en baten (paragraaf 3.2);
- Slimmer werken en organiseren (paragraaf 3.3).

In de paragrafen 3.1, 3.2 en 3.3. reflecteren we op de resultaten in 2025. Ook blikken we terug op de thema's uit het Bestuursakkoord (paragraaf 3.4). In paragraaf 3.5 gaan we tot slot in op overige relevante ontwikkelingen op relevante thema's binnen de HAN zoals HR en duurzaamheid.

### 3.1 Vergroten studiesucces en kwaliteit

Gezien de situatie op de arbeidsmarkt in de regio is onze ambitie om meer studenten met een diploma op de arbeidsmarkt te laten instromen, de doorstroom van de studenten te vergroten en kwalitatief goed onderwijs te blijven leveren.

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 en ontwikkelen daartoe ons kwaliteitszorgsysteem door (zie paragraaf 3.1.4). De zorg voor en het realiseren van de kwaliteit ligt primair bij de opleidingen en lectoraten in de 13 academies. We bewaken de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op academie- en instellingsniveau zorgvuldig aan de hand van een aantal interne en externe indicatoren en geven daar extra aandacht aan als daar aanleiding voor is.

In 2024 is in de jaarplannen van de academies, naast aandacht voor studentenwelzijn (zie paragraaf 3.1.2), meer dan in voorgaande jaren de expliciete aandacht komen te liggen op studierendement en studenttevredenheid (zie paragraaf 3.1.1). Deze aandacht is in 2025 onverminderd groot gebleven en de academies zijn hier gedurende het jaar in hun voortgangsrapportages en in hun nieuwe jaarplannen verder op ingegaan.

De curriculumontwikkeling van opleidingen en verwerking van de strategische doelen 1, 2 en 3 uit ons Koersbeeld daarin, dragen ertoe bij dat onze curricula relevant blijven en blijven aansluiten op de vragen uit het werkveld en op de grote maatschappelijke vraagstukken (zie paragraaf 3.1.3).

#### 3.1.1 Vergroten studierendement en verbeteren studenttevredenheid

##### Verbeteren studierendement

Het verbeteren en verstevigen van het studierendement was in 2025 een van de doelstellingen. Er is een HAN-brede projectmatige aanpak gekozen om de opleidingen te ondersteunen bij het doorvoeren van verbeterinitiatieven op het vlak van studierendement en studiesucces en daarmee de ambities te realiseren. Dit is onder andere gebeurd door HAN-breed best practices te delen en alle opleidingen tools te geven om de rendementen te verbeteren. Deze tools zijn er met name op gericht om te komen tot een breed onderbouwd plan van aanpak, waarbij zowel de cijfers geanalyseerd worden als een gestructureerde uitdraag onder studenten en docenten plaatsvindt.

De pilot is in eerste instantie gericht op de propedeuse. Onderdeel daarvan is ook de eind 2024 gestarte pilot voor de verbetering van het studierendement via het Empower-programma, waarin studenten die dreigen uit te vallen, intensiever worden begeleid naar een passend studievervolg.

De onderstaande tabel laat de ontwikkeling van het studierendement ten opzichte van 2024 zien. We zien een lichte verbetering in de studierendementen met betrekking tot de propedeuse. Maar over het algemeen blijven de rendementen nog achter bij onze ambitie. Alhoewel dit in lijn is met de landelijke ontwikkeling, heeft dit uiteraard onze volle aandacht.

Net als alle andere hogescholen blijft de HAN op zoek naar verdere manieren om uitval te beperken en rendementen te verbeteren. Een van de manieren waarop de HAN dit wil aanpakken, is het introduceren van het persoonlijk studieadvies (PSA) in plaats van het bindend studieadvies (BSA), dat alle bachelor- en Ad-studenten krijgen na hun 1e studiejaar. In 2025 is dit nieuwe beleid ontwikkeld waardoor de studenten een betekenisvol, holistisch studieadvies krijgen met aandacht voor de student. Hiermee beogen we bij te dragen aan het verminderen van de hoge prestatiedruk die 1e-jaarsstudenten ervaren en geven we hen zelf de regie op hun studieloopbaan. Tegelijkertijd maken we afspraken over de minimale voortgang die nodig is om succesvol door te stromen naar de hoofdfase. De helft van de academies start met de nieuwe werkwijze per september 2026 en de andere helft per september 2027.

Tabel 1: Kerncijfers studievoortgang

Kerncijfers studievoortgang	W 2024	HAN-ambitie 2025	W 2025
Studievoortgang 1e jaar studie	50,2%	50%	51,4%
Survival - propedeuse	73,1%	78%	75,0%
Survival - hoofdfase	82,0%	85%	81,9%
Diplomarendement na 5 jaar	56,0%	61%	54,4%
Diplomarendement na 8 jaar	73,6%	75%	73,8%

De studievoortgang in het 1e jaar is net als voorgaand jaar ook dit jaar weer gestegen, evenals het percentage dat na een jaar nog studeert aan de HAN (survival propedeuse). Het percentage studenten in de hoofdfase dat na 3 jaar nog aan de HAN studeert of is afgestudeerd (survival hoofdfase) is stabiel gebleven.

Het HAN-brede diplomarendement na 5 jaar is verder gedaald; deze daling in de studierendementen is waarschijnlijk nog steeds een doorwerking van de coronaperiode. Het gaat hier om de groep studenten die is ingestroomd in september 2020, die te maken had met coronamaatregelen in het eindexamenjaar van de middelbare school. Daarnaast kreeg deze groep ook bij de start van de studie aan de HAN nog te maken met beperkende maatregelen in verband met de coronapandemie. Dit is waarschijnlijk de oorzaak van het negatieve effect op het diplomarendement. Het diplomarendement na 8 jaar is daarentegen stabiel gebleven.

### Verbeteren studenttevredenheid

Basis voor het vaststellen van de studenttevredenheid is de Nationale Studentenenquête (NSE). Het aantal studenten dat in de NSE expliciet aangeeft tevreden te zijn, is na enkele stabiele jaren gestegen naar 70%. 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 inhoud en opzet van het onderwijs. 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 over de toetsing, studielast, de beschikbaarheid van werkplekken, informatievoorziening en roostering binnen de HAN.

De verwachting is dat de maatregelen ter verbetering van het studierendement ook een positief effect hebben op de studenttevredenheid, waarbij we al een voorzichtige stijging van de tevredenheid met betrekking tot studeerbaarheid zien. Daarnaast zal naar verwachting ook het lopende HAN-project 'Toekomstbestendig Inzetplannen en Roosteren' bijdragen aan verbetering van de studenttevredenheid.

Tabel 2: Studenttevredenheid

	W 2024	HAN-ambitie 2025	W 2025
Studenttevredenheid	68%	68%	70%
Studentontevredenheid	7%	8%	6%
Werkveldindicator	3,69	3,65	3,72

### 3.1.2 Verbeteren studentenwelzijn

In het kader van het positief bijdragen aan studentenwelzijn, studenttevredenheid en rendement zijn er in 2025 zowel door de studentbegeleiders en aandachtsveldhouders binnen de academies als via de 2e-lijns-studentbegeleiding van het Student Support Center veel (extra) activiteiten en initiatieven ontplooid. De ondersteuning wordt over het algemeen gewaardeerd door studenten en maakte voor veel studenten het verschil.

HAN-breed is in 2025 gewerkt aan:

- Een meer integrale aanpak van studentenwelzijn door intensiever samen te werken en heldere rollen te definiëren. En er zijn stappen gezet om studentenwelzijn vast onderdeel te maken van de corporate communicatie van de HAN.
- De Startthermometer is in 2025 voor de 2e keer aangeboden aan alle 1e-jaars bachelor- en associate degree-voltijdstudenten (Ad) en 57% van de studenten maakte gebruik van de tool. De overstap naar 1 geïntegreerde tool voor het monitoren van studentenwelzijn van alle studenten is nog niet gerealiseerd; in de loop van 2025 bleek dat de beoogde applicatie niet beschikbaar komt. De huidige monitoring voor alle studenten is gebaseerd op gegevens uit verschillende meetinstrumenten, waaronder de NSE, de Startthermometer en de Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten.
- In lijn met het landelijk kader is, in samenwerking met regionale partners, het Handboek Aanpak Gelijke Stagekansen ontwikkeld en zijn de eerste HAN-specifieke stappen gezet. Er is samengewerkt met Student Support van de Radboud Universiteit en de studentambtenaren van de gemeente Nijmegen. De HAN tekende het convenant Werklab, droeg bij aan het lokale debat over studentenwelzijn in Arnhem en nam initiatief om daar, net als in Nijmegen, een zogenaamd ketenoverleg Studentenwelzijn op te starten.
- In het kader van de Intentieverklaring VN-verdrag inzake de gelijke rechten van mensen met een beperking of chronische aandoening en inclusief onderwijs is het herziene beleid Studeren met bijzondere omstandigheden vastgesteld en is gestart met de implementatie binnen de academies. Aan de hand van de 8 elementen voor inclusief onderwijs van het ECIO (Expertisecentrum Inclusief Onderwijs) is informatie verzameld om de ontwikkelingen rondom het VN-verdrag Handicap in kaart te brengen en eventuele vervolgstappen te bepalen. In 2025 is onder andere ingezet op het verbeteren van de algemene toegankelijkheid. Een multidisciplinair expertiseteam heeft de HANdreiking Digitale Toegankelijkheid ontwikkeld, die ook bijdraagt aan de realisatie van de koersdoelen Wereldburgerschap en Digi- en datavaardigheid.

Binnen de academies is, aan de hand van een in 2024 opgesteld Meerjarenplan Studentenwelzijn per academie op basis van het HAN Studentenwelzijnswiel, volop gewerkt aan het vergroten van het studentenwelzijn met het studentenwelzijnswiel als HAN-breed handelingskader.

De extra middelen die vanuit het in 2022 afgesloten Bestuursakkoord (zie ook paragraaf 3.4) beschikbaar kwamen voor het verbeteren van het studentenwelzijn, zijn in lijn met het Landelijk Kader Studentenwelzijn ook in 2025 hier voor ingezet. De academies hebben deze middelen gekregen en zij konden daarmee interventies van hun Meerjarenplan Studentenwelzijn starten of voortzetten, zoals de inzet van aandachtsveldhouders, onboardingactiviteiten en peer-coaching door studenten.

Op centraal niveau zijn de Bestuursakkoordmiddelen gebruikt voor HAN-brede interventies zoals extra inzet in de 2e-lijns-student-begeleiding door studentendecanen, studentenpsychologen en studiekeuze- en loopbaancoaches. Het Student Support Center initieerde en ondersteunde in samenwerking met studenten HAN-brede initiatieven, zoals de Wellbeing Week, de Week tegen Armoede en Orange the World én ondersteunde initiatieven van studenten die aan studentenwelzijn bijdragen, zoals Water-Up, gericht op de promotie van het drinken van meer water. Ook zijn er nieuwe trainingen ontwikkeld op het gebied van het versterken van veerkracht en weerbaarheid: Flowlab en Stevig Staan. Tot slot zijn de Bestuursakkoordmiddelen ingezet in de vorm van vouchers ter ondersteuning van diverse studentenorganisaties. Met deze vouchers kunnen studieverenigingen en community's gericht op studenten een activiteit of initiatief organiseren dat raakt aan de thema's van het studentenwelzijnswiel en zo zorgen voor meer/beter studentenwelzijn.

In het najaar droeg de HAN bij aan evaluatiebijeenkomsten die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) organiseerde voor het Landelijke Kader Studentenwelzijn. Als onderdeel daarvan bezochten leden van de landelijke werkgroep Studentenwelzijn (ministerie van OCW, ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Universiteiten van Nederland (UNL), de Vereniging Hogescholen (VH) en studentenkoepels) de HAN om een beeld te krijgen van onze lerende aanpak en ontwikkelingen op het gebied van studentenwelzijn. Tijdens die bijeenkomst ontving de HAN het keurmerk voor meest inclusieve hbo-website van Nederland.

### 3.1.3 Curriculumontwikkeling in kader van realisatie Koersbeeld

In het Koersbeeld, het instellingsplan van de HAN voor de periode 2022-2028, heeft de HAN 6 strategische doelen gedefinieerd. Gezamenlijk 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 2025 is nog nadrukkelijker gekozen om ook in het programma Realisatie Koersbeeld te komen tot verdere integratie van de strategische doelen 1, 2 en 3: Wereldburgerschap, Digi- en datavaardigheid en Flexibilisering onderwijs door middel van studentleerroutes met keuzemogelijkheden. De realisatie van de genoemde 3 doelen vindt plaats in de academies en opleidingen door onderwijsontwikkeling en professionalisering van medewerkers. In 2024 hebben alle opleidingen een gap-analyse uitgevoerd om hiaten in het curriculum op de 3 doelen in kaart te brengen. Op basis hiervan werken opleidingen tot en met 2027 aan gerichte curriculumontwikkeling en professionalisering van medewerkers, met ruimte voor een eigen invulling die aansluit bij het werkveld.

Door de academies is ook in 2025 gewerkt aan de uitvoering van de in 2024 opgestelde onderwijsontwikkelplannen. De uitvoering is erop gericht dat eind 2027 de elementen van het model Wereldburgerschap, de competenties van het studentprofiel Digi- en datavaardigheid en de ambitie voor flexibilisering in het curriculum van de opleidingen zijn verwerkt.

Vanuit het programma Realisatie Koersbeeld zijn de opleidingen gefaciliteerd met tools, trainingen, advies en werksessies.

Tijdens bijeenkomsten met academiemanagers zijn voorbeelden gedeeld, ervaringen uitgewisseld en is de voortgang besproken.

Op basis van de door de academies opgestelde professionaliseringsplannen zijn leerinterventies ontwikkeld waarbij zoveel mogelijk aangesloten wordt op de specifieke behoeftes van medewerkers door het leveren van maatwerk.

Bij zowel de voortgang op curriculumontwikkeling als professionalisering constateren we in 2025, op basis van terugkoppelingen vanuit het programma als vanuit de academies op voortgang in de onderwijsontwikkelplannen, dat goede voortgang wordt geboekt. Maar we constateren ook dat de voortgang in de ontwikkelplannen en professionalisering in 2025 onder druk zijn komen staan als gevolg van de teruglopende financiën.

In de planvorming voor 2026 zijn mede op basis van de bevindingen uit de midterm review de ambities bijgesteld. Deze bijstelling vond met name plaats waar het gaat om digi- en datavaardigheid, meer focus op AI en het behalen van een basisniveau op de competentieprofielen voor medewerkers en op flexibilisering onderwijs, gericht op tempo en volgorde.

Om ervoor te zorgen dat de student zelf het onderwijs kan plannen en het onderwijs vervolgens geroosterd kan worden, zijn een drietal applicaties nodig. Studenten krijgen de beschikking over een plan-app waarmee zij kunnen kiezen welke vakken zij in welk timeslot willen volgen. Een timeslot heeft de omvang van 4 lessen en een dag heeft 4 timeslots (het laatste slot is in de avond en wordt voor deeltijd- en cursorisch onderwijs gebruikt). Het afgelopen jaar is de aanbesteding van de applicaties afgerond.

### 3.1.4 Vergroten kwaliteit en verstevigen van het kwaliteitszorgsysteem

#### Kwaliteit en kwaliteitszorg onderwijs

In de kwaliteitszorgcyclus van de HAN-opleidingen wordt de basiskwaliteit van onze opleidingen eens in de 6 jaar beoordeeld door een door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) goedgekeurd panel van onafhankelijke deskundigen, waarna de NVAO de opleidingen accrediteert. 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 zelf een interne audit of een ontwikkelgesprek. De opleidingen reflecteren met behulp van interne en externe belanghebbenden op de basiskwaliteit en/of op een ontwikkelvraagstuk van de betreffende opleiding zelf; er wordt altijd gekeken naar het gerealiseerde eindniveau. Deze interne audits en ontwikkelgesprekken worden waarderend ingestoken en resulteren in verbeteradviezen van diverse aard.

In bijlage 1 is opgenomen welke accreditaties en interne audits/ontwikkelgesprekken plaatsvonden in 2025:

- Uit de in 2025 ontvangen visitatierapporten van uitgevoerde accreditaties komt op opleidingsniveau onder andere naar voren dat visitatiepanels zeer te spreken zijn over de aansluiting bij het landelijk profiel, de gedrevenheid en deskundigheid van docententeams en de aandacht voor begeleiding en welzijn van studenten, de rijke onderwijsleeromgeving, programmatisch/holistisch toetsen, betrokkenheid van werkveld bij zowel de opleiding als het afstuderen en het gerealiseerd eindniveau van studenten.

Aanbevelingen verschillen per opleiding, maar liggen bijvoorbeeld op het vlak van het stellen van prioriteiten bij de vernieuwingen en het navolgbaar houden van schriftelijke feedback bij (eind)beoordelingen

- Een achttiental opleidingen (zie bijlage 1) organiseerden in 2025 in het kader van ons kwaliteitszorgsysteem een interne audit of ontwikkelgesprek. Bij alle audits/ontwikkelgesprekken zijn de diverse stakeholders van de opleidingen betrokken. Deze interne audits en ontwikkelgesprekken worden waarderend ingestoken en resulteren in complimenten en verbeteradviezen van diverse aard. Complimenten betroffen bijvoorbeeld constructieve samenwerking tussen team, management en examencommissie, en voor deeltijd het contact met/zicht op dynamiek in het werkveld. Adviezen hadden bijvoorbeeld betrekking op het goed zicht houden op en gebruikmaken van input van alumni, borging van vastlegging van navolgbare beoordelingen en het meer grip krijgen op oorzaken van laag studiesucces.

Uit het behoud van accreditaties, visitaties van opleidingen en interne audits en de opvolging die wordt gegeven aan gesignaleerde verbeterpunten, blijkt dat de borging van de kwaliteit van ons onderwijs op orde is. Signalen uit audits en/of visitaties leiden, vaak in combinatie met overige stuurinformatie, ook tot het aanpakken van onderwerpen op HAN-niveau. Zo is in 2025 verder gewerkt aan de pilot Verbeteren Studierendement (zie paragraaf 3.1.1). In 2025 is op basis van signalering ook een handreiking ontwikkeld met betrekking tot de eigenstandige profilering van de associate degree-programma's ten opzichte van de bachelors. Ook zijn diverse informatiesessies georganiseerd. Signalen uit 2025 die komend jaar op HAN-niveau aandacht krijgen betreffen de toetsing. Het gaat hierbij vooral om archivering van werken uit vroege jaren die als eindwerk worden gezien door de NVAO en waarbij speciale aandacht nodig is als er een overgang tussen systemen plaatsvindt of plaatsvond; ook vraagt navolgbaarheid van beoordelingen voor externen in sommige gevallen aandacht en de rol van de examencommissie op de kwaliteitsborging van toetsing. In september 2025 verscheen daarnaast het inspectierapport 'Verder Vooruit' met het advies om in het kader van AI aandacht te besteden aan de toetskwaliteit (validiteit, betrouwbaarheid en transparantie) en om verantwoord gebruik te maken van AI in onderwijs en toetsing. Over de aanbevelingen in het rapport is in 2025 een uitvraag gedaan bij alle examencommissies. Alhoewel deze uitvraag niet leidde tot bijzonderheden in de uitvoering van de wettelijke taken van de examencommissies, vroegen zij wel aandacht voor de facilitering. In 2026 zal er dan ook verdere aandacht zijn voor AI-gebruik in onderwijs en toetsing door het HAN AI-kader (zie ook paragraaf 3.3.5) verder te operationaliseren in richtlijnen of handreikingen voor docenten en studenten.

#### **Kwaliteit en kwaliteitszorg onderzoek**

Voor wat betreft onderzoek is gewerkt aan de verdere implementatie van de uitgangspunten voor een krachtige onderzoeksorganisatie binnen de HAN. Dit kader is in 2023 opgesteld om focus aan te brengen en interne samenwerking over academies heen beter te faciliteren. Hierdoor kan de HAN een impactrijke bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgave die de HAN voor zichzelf ziet en die de wereld om haar heen vraagt. Ook wordt zo voldaan aan de rollen die onderzoek binnen een hbo-instelling vervult. Uiteindelijk resulteert dit kader in een sterkere focus van activiteiten, nauwere samenwerkingen zowel binnen alsook buiten de HAN, en een optimalisatie van de doorwerking die we met ons praktijkgericht onderzoek nastreven.

De kwaliteitszorg van de onderzoekseenheden wordt net als bij het onderwijs gekenmerkt door een cyclus van 6 jaar met een externe evaluatie door peers uit onderzoek, werkveld en onderwijs en een midterm review halverwege deze cyclus. Hierbij sluiten we aan 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 Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (NGWI);
4. Mensen en middelen.

In de externe evaluatie wordt door inhoudelijk en visitatietechnisch deskundige panels een inhoudelijk gesprek gevoerd aan de hand van deze 4 standaarden.

In april 2024 is door het College van Bestuur besloten om de onderzoeksevaluaties van lectoraten naar een volgende fase te brengen en toe te werken naar een gemeenschappelijke externe onderzoeksevaluatie (GEO), uit te voeren in 2027 om aanbevelingen op instellingsniveau te krijgen. Hiertoe zijn in 2025 een voorstel en aanpak voor de GEO geformuleerd.

In 2025 zijn er, in lijn met het besluit tot de GEO in 2027, geen externe evaluaties uitgevoerd.

In de reguliere kwaliteitszorgcyclus bevragen we ook tussentijds op academieniveau de lectoraten en hun kennis- en innovatieagenda's (KIA, een uitwerking van de focus van een academie). In deze midterm review toetsen we of ze voldoen aan de kwaliteitscriteria van het BKO. Midterm reviews zijn flexibel te plannen om zo, aansluitend bij de ontwikkelingen in of rondom de onderzoekseenheid, effectief te evalueren. Midterm reviews zijn waarderend van aard en resulteren in adviezen in relatie tot de onderzoeksprogrammering, de kwaliteitszorg of de (aard/intensiteit van de) verbinding met (interne/externe) partners/samenwerkingsverbanden. Meer daarover in bijlage 1.

### Instellingstoets (ITK) en verstevigen van het kwaliteitszorgsysteem

In 2025 is gewerkt aan het verder verbeteren en consolideren van kwaliteitszorg van het onderwijs en onderzoek. Daartoe is het bestaande en (na de reorganisatie in 2020) doorontwikkelde kwaliteitszorgsysteem van onderwijs en onderzoek geëxpliciteerd.

In het voorjaar van 2025 is een kwaliteitsconferentie georganiseerd waarin alle stakeholders van de HAN betrokken waren. Tijdens deze conferentie is het kwaliteitszorgsysteem voor het onderwijs geëvalueerd binnen elk niveau (HAN-breed, academie, opleiding) en tussen de niveaus van de organisatie. Uit deze evaluatie kwamen onder andere onderstaande punten naar voren:

- De onderwijsvisie is studentgericht en breed gedragen;
- Het Koersbeeld is richtinggevend;
- Het kwaliteitssysteem is stevig verankerd;
- De managementinformatie en evaluatie van de teams zorgen ervoor dat de effecten van het werk goed gemonitord kunnen worden;
- Het eigenaarschap en de verantwoordelijkheden zijn verankerd in de organisatie;
- Er is sprake van enorme motivatie en gedrevenheid om het goede te doen en te werken aan verbetering en innovatie.

Ook kwam naar voren dat:

- De verticale verbinding tussen de verschillende niveaus in de organisatie verder verstevigd kan worden;
- Het gesprek over kwaliteit nóg beter gevoerd kan worden door het formuleren van concreter geformuleerde doelen en meetbare resultaten;
- Een betere afstemming tussen de hoeveelheid ambities en de beschikbare middelen positief bij zal dragen aan de werkdruk;
- Het (blijven) vinden van een goede balans tussen instellingsbrede kaders en ruimte voor de academies en teams belangrijk is;
- Verbetermaatregelen naar aanleiding van monitoring op alle niveau's beter ingebed kunnen worden in de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act). De uitkomsten van deze evaluatie vormden de basis voor het zelfevaluatierapport ten behoeve van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK).

Het ITK-panel heeft onze evaluatie herkend tijdens hun beoordeling van het HAN-brede onderwijskwaliteitszorgsysteem in mei en juni. In oktober heeft de NVAO het besluit kenbaar gemaakt tot het verlenen van erkenning ITK onder voorwaarden aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De toekenning is geldig tot en met 27 augustus 2031. De HAN moet voor 30 september 2027 aangeven aan de NVAO hoe zij aan de gestelde voorwaarden heeft voldaan.

Op basis van de aanbevelingen uit onze midterm review van het Koersbeeld 2022-2028, de bevindingen uit onze zelfevaluatie van het kwaliteitszorgsysteem en de voorwaarden die aan de ITK zijn verbonden, zijn voorstellen gedaan om de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur binnen de HAN verder te versterken en door te ontwikkelen. Dit is gericht op het nog beter rondmaken van de PDCA-cyclus rondom onderwijs en onderzoek, en het efficiënt inrichten van het kwaliteitszorgsysteem en de planning- & controlcyclus van onderwijs en onderzoek. Bij de uitwerking van de voorstellen wordt afstemming gezocht met direct betrokkenen binnen de HAN. Zo wordt onder andere het HAN-Beraad (het gezamenlijke overleg tussen het CvB en de HAN-directeuren) en het Netwerk Kwaliteit betrokken bij de uitwerkingen. Ook heeft een academie aangegeven als pilotomgeving te willen optreden voor onderdelen van nieuwe of aangepaste elementen van het HAN-kwaliteitssysteem. Daarnaast is er tijdens de HAN-managementdag op 30 september extra aandacht besteed aan het thema kwaliteit en het verstevigen van het kwaliteitszorgsysteem: er zijn gesprekken over kwaliteit van onderwijs gevoerd en er zijn workshops georganiseerd. Ook zijn in het najaar de 1e stappen gezet om tot een aangescherpte en meer integrale visie op onderwijs en onderzoek te komen. Ook zijn er stappen ondernomen voor het nieuwe instellingsplan. We nemen hierin de inzichten uit de ITK mee.

### 3.1.5 Tevredenheid alumni/werkveld (werkveldindicator)

Uit het laatste alumni-onderzoek dat eind 2024 is uitgevoerd, komt naar voren dat onze alumni over het algemeen met een positief gevoel terugkijken op hun opleiding aan de HAN.

De werkveldindicator scoort met 3,72 iets hoger dan vorig jaar, 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 (1,9%) 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 aan de slag te gaan en een goede aansluiting ervaren tussen hun opleiding aan de HAN en het werken in de praktijk.

Tabel 3: Resultaten alumni-onderzoek 2024

	HAN 2020	HAN 2021	HAN 2022	HAN 2023	HAN 2024	Hbo totaal 2024
Werkveldindicator	3,66	3,67	3,69	3,69	3,72	n.v.t.
Vorbereiding op werk	7,3	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
Aansluiting studie-werk	7,4	7,5	7,4	7,5	7,4	7,3
Extern rendement (wat levert het op)	8,4	8,6	8,7	8,7	8,7	8,6
Relevantie en kwaliteit onderwijs	7,4	7,4	7,3	7,4	7,4	7,4
Tevredenheid opleiding achteraf	7,8	7,7	7,7	7,8	7,7	7,6

## 3.2 Verstevigen portfolio en vergroten baten

### 3.2.1 Uitvoeren portfoliobatenstrategie en vergroten baten

Door het portfolio te versterken kunnen we beter voldoen aan de vraag vanuit de arbeidsmarkt en daarmee ook onze positie als brede hogeschool verder verstevigen.

In 2024 heeft de HAN een portfoliobatenstrategie ontwikkeld voor het onderwijs- en onderzoeksportfolio van de HAN. De begin 2025 vastgestelde portfoliobatenstrategie geeft kaders, richting en focus in de vorm van heldere portfoliokeuzes die sterker aansluiten op de markt. Deze zijn gericht op het vergroten van de baten, het beperken van krimp en het in stand houden, en waar mogelijk vergroten, van ons marktaandeel. In de portfoliobatenstrategie zijn 4 hoofddoelen bepaald, gekoppeld aan richtinggevende uitspraken en een indicatief afwegingskader. De hoofddoelen van dit afwegingskader zijn:

- Aansluiting op de (regionale) arbeidsmarkt en maatschappelijke impact;
- Aansluiting op onderzoek en onderwijs;
- Doorlopende leerlijnen voor de lerende: erop gericht dat studenten meerdere diploma's en certificaten kunnen halen en kunnen switchen tussen voltijd-, deeltijd- en duaal onderwijs (zowel gecertificeerd als niet-gecertificeerd). Met als doel: lerenden een leven lang te binden aan de HAN;
- Financiële duurzaamheid in termen van adequaat en toegankelijk onderwijs dat HAN-breed betaalbaar is en blijft. Praktijkgericht onderzoek financieren we deels samen met partners.

De vastgestelde portfoliobatenstrategie gaat over voltijdonderwijs, deeltijdonderwijs en onderzoek, en geeft richting aan de verdere doorontwikkeling van ons aanbod voor zowel initieel onderwijs, doorstroompaden en onderwijs voor werkenden, alsook onderzoek. Daarbij wordt uitgegaan van haalbaar, betaalbaar en uitvoerbaar onderwijs en onderzoek.

In 2025 zijn voor 3 nieuwe opleidingen de aanvragen macrodoelmatigheid goedgekeurd: de associate degree Praktijkondersteuner Huisartsenzorg, de associate degree Chemie en de bachelor Biomedische Technologie. 2 opleidingen hebben hun toets nieuwe opleiding afgerond: de master Human Capital Innovatie (een joint degree met Fontys Hogeschool) en de master Transitie naar Gezondheid en Welzijn. De 1e is in september gestart; de 2e start in februari 2026. Met deze nieuwe opleidingen werken we aan doorlopende leerlijnen, maar bouwen we ook verder aan ons portfolio voor werkenden (strategisch doel 5).

De HAN heeft in 2025 38 lectoraten (zie bijlage 2). In 2025 is één nieuw lectoraat aangevraagd en zal in 2026 starten: het Lectoraat Begrijpelijk en Toegankelijk Recht (Academie Financieel Management en Recht).

Conform het lectoratenbeleid dient een lectoraat na 6 jaar formeel te worden verlengd. Voor de volgende lectoraten zijn in 2025 verlengingsaanvragen gedaan:

- Architecture in Health (Academie Built Environment);
- Sustainable River Management (Academie Built Environment);
- Logistiek in de Vitale Samenleving (Academie Organisatie en Ontwikkeling);
- Media Design (Academie IT en Mediadesign);
- Voeding, Diëtetiek en Leefstijl (Academie Paramedische Studies);
- Kansrijk Ondernemen (Academie Business en Communicatie).

Voor de onderstaande lectoraten loopt eind 2025 de verlengingsaanvraag nog:

- Organisatie van Zorg en Dienstverlening (Academie Gezondheid en Vitaliteit);
- HAN Automotive Research (Academie Engineering en Automotive).

Om de doorstroom te bevorderen en studenten te stimuleren door te studeren bij de HAN, zijn in 2025 ongeveer 90 doorstroompaden vastgesteld, en dit aantal wordt nog doorontwikkeld.

Het aantal lerenden dat gebruikmaakt van de mogelijkheden om door te studeren en meerdere diploma's te halen is met 12,5% gestegen ten opzichte van 2023.

In lijn met het strategisch doel 5 uit het Koersbeeld hebben academies in 2024 een groeistrategie ontwikkeld gericht op het vergroten van Leven Lang Ontwikkelen-aanbod en in lijn met deze strategie is ook in 2025 gewerkt aan de uitvoering om het LLO-portfolio te versterken. Er is in 2025 met name een flinke groei in deelname aan duale trajecten (47% ten opzichte van 2024) en een bescheiden groei in de masters (6% ten opzichte van 2024) gerealiseerd. De beoogde 15% toename over het totale aanbod is helaas niet gehaald. De omzet op contractonderwijs is ten opzichte van 2024 met bijna € 1,1 miljoen toegenomen en de begroting is op € 0,4 miljoen gehaald. Bij diverse academies is de omzet minder door de fiscale beperkingen rondom de inzet van zzp'ers.

Vanuit het programma Realisatie Koersbeeld zijn activiteiten ontwikkeld om de groeistrategie in de academies te ondersteunen. Het in 2024 ontwikkelde campagneconcept 'Werk aan je geluk, blijf leren' is in 2025 gelanceerd. De aanvraag voor de (groefonds) LLO-katalysator, bouwsteen 3 (professionalisering voor LLO) is toegekend waardoor er extra financiële ruimte is om de organisatie van LLO te verbeteren. Voor het ontwikkelen van nieuwe innovatieve initiatieven (business development) is, mede om de positie als sleutelspeler in het regionale ecosysteem te verbeteren, in lijn met de portfoliobatenstrategie gestart met HAN Next. In 2025 zijn onder de vlag van HAN Next diverse initiatieven opgestart, gericht op academie- en lectoraat-overstijgende initiatieven en programmaontwikkelingen rond grote maatschappelijke thema's in de regio. Deze vragen om een inter- en multidisciplinaire aanpak, een ondernemende insteek en samenwerking om tot duurzame oplossingen te komen. Tot op heden hebben deze initiatieven nog niet tot concrete baten geleid.

### 3.2.2 Verstevigen portfoliomanagement (onderwijs en onderzoek)

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 academiectoren ten aanzien van nieuw aanbod en het gewenste portfolio van de HAN.

In 2025 heeft de HAN haar interne portfoliomanagement versterkt: het in 2024 ontwikkelde dashboard is in 2025 in lijn gebracht met de portfoliobatenstrategie. Op basis van dit dashboard vindt vanaf 2026 jaarlijks een vlootshow van het onderwijs en onderzoek plaats. Daarnaast is een ontwerp gemaakt voor een jaarcyclus voor het portfoliomanagement, waarbij opleidingen worden getoetst aan de doelen en het afwegingskader. Na bespreking van de uitkomsten van dit proces in het HAN-Beraad kan het CvB besluiten nemen en kunnen de portfolioveranderingen (zowel nieuwe initiatieven als initiatieven om het huidige portfolio te saneren) opgenomen worden in de jaarplannen voor het jaar erop.

De Nederlandse hogescholen nemen hun verantwoordelijkheid voor een landelijk en regionaal dekkend aanbod van opleidingen om daarmee blijvend te voldoen aan ontwikkelingen in de maatschappij en de arbeidsmarkt. Zij worden daarop ook nadrukkelijker aangesproken door hun stakeholders en de overheid. In het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022 is afgesproken dat het hbo als geheel een transparant proces zou inrichten voor reguliere reflectie op de macrodoelmatigheid van het opleidingsaanbod, de acties die daaruit voortvloeien en de inbedding van het proces van portfoliomanagement binnen de instelling. Binnen de HAN is daarvoor in 2023 het PRO. In 2025 gaf het PRO 7 adviezen over initiatieven van nieuwe opleidingen, lectoren en lectoraatsverleningen en over de jaarplannen van de academies. Daarbij besteedden ze aandacht aan de financiële duurzaamheid van één van de hoofddoelen van de portfoliobatenstrategie, door met name te kijken naar de instroom van opleidingen. Overige adviezen betroffen veelal het inzetten van extra inspanningen op werving om instroom in bijvoorbeeld Ad's en masters te vergroten, en ten slotte specifieke adviezen om opleidingsonderdelen verder samen te voegen, masters te verkorten en/of samenwerking met andere hogescholen te onderzoeken. De Vereniging Hogescholen heeft in oktober 2025 een kader voor portfoliomanagement opgesteld en een overlegstructuur van afstemmingstafels ingericht. Hieruit volgt dat de HAN aansluit bij de afstemmingstafels Oost-Nederland (voorzitter), Oost-Brabant/Limburg en de Landelijke tafel Lerarenopleidingen. Deze tafels zijn onderdeel van een landelijk netwerk van regionale en een aantal sectorale overleggen. Op deze tafels stemmen de instellingen hun opleidingsaanbod en de voorgenomen bewegingen daarin af, om samen tot een doelmatige afweging te komen. Dit gaat over nieuwe opleidingen, maar nadrukkelijk ook over het bestaand aanbod. Het doel is te komen tot een landelijk dekkend aanbod dat waardevol is vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt. De eerste overleggen staan gepland in het voorjaar van 2026.

### 3.2.3 Verstevigen duurzame verbindingen met onze partners en onze alumni

De HAN heeft als doel om eind 2027 een van de sleutelspelers te zijn in de regionale kennisecosystemen, met een focus op slimme, schone en sociale oplossingen. Langs de lijnen van strategisch doel 4: 'We gaan duurzame verbindingen aan met onze partners' en strategisch doel 6: 'Studenten voelen zich een leven lang verbonden met de HAN' wordt hier zowel op centraal niveau als binnen de academies aan gewerkt.

In het kader van duurzame verbindingen is de 1e leergang voor netwerkleiders succesvol afgerond, in 2026 start de 2e. De samenwerking tussen academies is verder versterkt en er is verder gewerkt aan de inrichting van partnerdesks binnen academies.

Dit jaar is de 1e nieuwsbrief verzonden naar de leden van de HAN Professional Community. Deze community is eind 2024 opgericht in het kader van het verstevigen van de relatie met onze alumni. Daarnaast kunnen ook andere professionals lid worden van dit centrale netwerk. Hierdoor wordt kennis eenvoudig gedeeld en blijven alle leden groeien en zich ontwikkelen. De input voor de nieuwsbrief wordt geleverd door de academies. Zij organiseerden daarnaast samen met de alumniverenigingen bijeenkomsten gericht op het versterken van de onderlinge banden en het delen van en inspireren met actuele kennis.

## 3.3 Slimmer werken en organiseren

### 3.3.1 Leiderschapontwikkeling en doorontwikkeling teams (RVT's)

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.

Leidinggevendenden binnen de HAN namen in 2025 deel aan managementdagen, intervisie en training. Deze leeractiviteiten richtten zich onder meer op het leidinggeven aan resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) en de ontwikkeling van deze teams. De managementdagen stonden bovendien in het teken van leiderschap in een context waarin financiële middelen teruglopen. Daarbij zijn naast het uitwisselen van best practices, de leidinggevendenden tijdens de managementdagen ook nadrukkelijk meegenomen in de strategische ontwikkelingen in de HAN. Hierbij zijn de leidinggevendenden zowel geïnformeerd als gevraagd om mee te denken over effecten op (onderdelen van) de koers van de HAN.

Vanuit een evaluatie bij de teams zelf en de leidinggevendenden is gebleken dat er ten aanzien van het werken in resultaatverantwoordelijke teams behoefte is aan meer ondersteuning. In 2025 heeft dit, mede in de context van het Project Optimalisatie Ondersteuning HAN (POOH), geleid tot een aanscherping in het kader 'Werken in resultaatverantwoordelijke teams' en is een leertraject ontwikkeld dat in 2026 wordt aangeboden aan teams en teamregisseurs.

### 3.3.2 Verstevigen Grip op formatie

Vanaf 2024 is de HAN geconfronteerd met een afname van de beschikbare financiële middelen als gevolg van onder andere een lager aantal ingeschreven studenten. Aangezien het grootste deel van de kosten van de HAN de personeelskosten zijn, betekent dit 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. Dit heeft geleid tot strategische personeelsplannen van de verschillende organisatieonderdelen. Hierin zijn meerjarig de kwantitatieve en kwalitatieve formatieve ontwikkelingen beschreven in relatie tot de meerjarenbegroting.

Daarnaast zijn om gecontroleerd invulling te geven aan de teruggang in formatie verschillende maatregelen op HR-gebied genomen onder de noemer Grip op formatie. Deze maatregelen waren geheel 2025 van toepassing. De kern daarvan is dat vacatures alleen worden ingevuld als daarvoor formatieve ruimte beschikbaar is, waarbij eerst intern wordt geworven. Ter bevordering van de interne mobiliteit van medewerkers zijn er mobiliteitstafels ingericht. Er zijn tafels ingericht op het niveau van academies, op het niveau van academies behorende tot hetzelfde domein (Economie, Techniek en Gezondheid) en er is een HAN-brede mobiliteitstafel. Ook tijdelijke arbeidsovereenkomsten worden alleen verlengd of omgezet naar vast als daar de formatieve ruimte voor is. Deze maatregelen hebben ertoe geleid dat het aantal medewerkers in 2025 is gedaald met 7,8% (van 4.340 naar 4.001). Het aantal fte is in 2025 gedaald van 3.354 naar 3.093. Eind 2025 zijn de maatregelen geëvalueerd waarbij duidelijk is dat ook de komende jaren maatregelen nodig zijn gelet op de blijvende krappe financiële middelen.

### 3.3.3 Optimalisering ondersteuning (POOH)

In 2024 is het Project Optimalisering Ondersteuning HAN (POOH) gestart. Dit project heeft als doel om te komen tot een dusdanige inrichting van de ondersteunende organisatie, dat op een effectieve en efficiënte wijze ondersteuning wordt geboden aan het onderwijs en onderzoek. Dit levert dan ook een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de ambities van de HAN, zoals beschreven in het Koersbeeld. In 2025 is uitvoering gegeven aan het project met als uitkomst dat, na een adviesronde met de medezeggenschap, het besluit is genomen tot de beoogde herinrichting van de ondersteuning. Hierbij zijn de beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden per functioneel gebied op centraal niveau ondergebracht in stafdirecties. Daarbij zijn, binnen het kader van POOH, ook de ondersteunende taken die binnen een academie werden verricht, op het gebied van marketing, communicatie en voorlichting, financiële administratie en decentrale taken op het vlak van informatievoorziening (waaronder ook privacy en security) en het ambtelijk secretariaat van de academierraden ondergebracht bij de centrale stafdirecties. Met de vakorganisaties is, gezien de omvang van de personele gevolgen, een sociaal plan overeengekomen. De uitvoering daarvan vond in de 2e helft van 2025 plaats. Per 1 januari 2026 worden medewerkers geplaatst in de stafdirecties. In 2026 en 2027 wordt gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de stafdirecties, onder meer gericht op de ontwikkeling van RVT's en procesmatig werken. Voor dat laatste wordt Lean als beginsel gehanteerd.

### 3.3.4 Datamanagement en sturen op data

In 2025 is het datamanagementbeleid opgesteld dat als fundament dient voor de verdere professionalisering van datamanagement. In het verlengde van POOH is ook het proceseigenaarschap geformaliseerd. In lijn met het proceseigenaarschap wordt gegeveuseigenaarschap geborgd en de voorbereidingen hiertoe zijn getroffen. Deze governance-inrichting dient als fundament voor de uniforme vastlegging van gegevensdefinities en borging van datakwaliteit.

Er is een toekomstbestendig datawarehouse ingericht en verouderde architecturen zijn grotendeels uitgefaseerd. De belangrijkste bronsystemen zijn ontsloten, waarbij in 2025 de nadruk is gelegd op de inrichting van het nieuwe HR-systeem.

Een plan voor de cultuurontwikkeling voor datagebaseerd werken is gereed en voorbereidingen voor de implementatie worden getroffen. Het project Datagebaseerd werken wordt in 2026 voortgezet en eind 2027 beëindigd.

### 3.3.5 (Door)ontwikkeling IV-Landschap, Npuls en AI-ontwikkelingen

#### *Doorontwikkeling IV-landschap*

In 2025 is via de Digitaliseringsagenda en de Roadmap 2025 met verschillende projecten de digitale ondersteuning voor zowel onderwijs, onderzoek als bedrijfsvoering verder verbeterd. Met deze agenda is er regie op de impact op de ICT- en gebruikersorganisatie en de onderlinge samenhang van projecten. De kosten van externe inhuur zijn in 2025 per project kritisch beoordeeld en waar mogelijk, met behoud van voortgang, structureel teruggebracht. Voorzien wordt dat deze daling de komende jaren doorzet.

- Voor het *onderwijs* is met het project Digitaal Leerplatform (DLP) de implementatie van de nieuwe online leeromgeving (Brightspace) grotendeels afgerond. Via een gefaseerde implementatieaanpak is Brightspace door alle studenten succesvol in gebruik genomen. Voor het (meerjaren)project dat in 2021 is gestart om de inzet van digitale leermaterialen optimaal te ondersteunen (Aanpak Digitale Leermiddelen), zijn via werkgroepen veel voorbereidingen in het onderwijs getroffen en de benodigde technische infrastructuur is nader uitwerkt.

Om flexibilisering in het onderwijs (strategisch doel 3 van het Koersbeeld) te ondersteunen zijn 3 projecten in uitvoering:

Toekomstbestendig Inzetplannen en Roosteren, OnderwijsOntwikkelSysteem en Onderwijscatalogus & Studieplannen. In 2025 zijn via aanbestedingen met succes systemen geselecteerd en voorbereidingen getroffen om deze vanaf 2026 te implementeren.

- Voor het *onderzoek* (bedrijfsmatig) zijn begin 2025 een tweetal initiatieven op urgente vraagstukken voorgesteld. Eind 2025 zijn deze initiatieven na aanscherping tot concrete projectopdrachten uitgewerkt waarvan de uitvoering start in 2026. De projecten realiseren een centraal dataplatform voor onderzoeksdata en voeren een procesoptimalisatie door op de (bedrijfsmatige) financiële processen binnen het onderzoek.

- In de *bedrijfsvoering* zijn veel nieuwe koppelingen tussen systemen gerealiseerd. Eind 2025 zijn alle oude koppelingen vervangen door een nieuwe hoogwaardige en toekomstgerichte manier van koppelen. Om het verouderde Identity & Access Management-systeem (HANaccount) te vervangen is eerder een aanbesteding doorlopen, maar dit bleek uiteindelijk toch onvoldoende aan de wensen te kunnen voldoen. Daarop is een nieuw plan ontwikkeld met zowel een tijdelijke oplossing voor de korte termijn, als een duurzame voor de lange termijn. Hiermee kan vanaf januari 2026 het oude systeem alsnog uitgefaseerd worden.

In relatie tot het programma Realisatie Koersbeeld wordt eraan gewerkt om relatiemanagement (strategische doelen 4 en 6) procesmatig en systeemtechnisch effectief en eenduidig te ondersteunen. In 2025 ontbrak het algemeen beleid en een goed kader voor relatiemanagement om dit te kunnen realiseren. Hiervoor wordt de in 2024 uitgewerkte projectopdracht voor CRM (Customer Relationship Management) aangepast zodat een doorstart in 2026 mogelijk is.

Het vervangen en verbeteren van het HR-systeem met bijbehorende processen ondervond de nodige uitdagingen, maar verloopt uiteindelijk nog steeds volgens planning en het nieuwe HR-systeem (SAP SuccessFactors) is in januari 2026 live gegaan.

In 2025 heeft het project Verbeteren Informatie Beveiliging & Privacy een duidelijke stijging in volwassenheidsniveau gerealiseerd en zijn alle geformuleerde projectdoelstellingen behaald. De door een onafhankelijk bureau uitgevoerde SURF-audit bevestigde deze ontwikkeling met een gemiddelde score van 2,7. De ambitie van de HAN is om door te groeien naar volwassenheidsniveau 3. Daarvoor gebruiken we het HAN Control Framework, en wordt de effectiviteit van beheersmaatregelen getoetst op opzet, bestaan en werking. Daarmee is de HAN aantoonbaar *in control*. Om de weerbaarheid van de HAN verder te verhogen en ook te voldoen aan de aanstaande Cyberbeveiligingswet (en de opdracht aan hogeronderwijsinstellingen om te voldoen aan de Network and Information Security Directive (NIS2-richtlijn)), wordt in het project Verbeteren Cyberweerbaarheid gewerkt aan een nog hoger volwassenheidsniveau en het mitigeren van informatiebeveiligingsrisico's.

Ook bij het privacy self-assessment zien we brede voortgang en bewegen we toe naar volwassenheidsniveau 3.

Zoals vermeld in paragraaf 3.3.4 heeft het meerjarig project Datagebaseerd werken in 2025 beleid voor datamanagement opgesteld en een plan uitgewerkt voor inbedding daarvan dat in 2026 start. Met een uitgebreid vraagarticulatieproces worden goede en bruikbare dashboards samengesteld die door het management gebruikt gaan worden om onderbouwde data-gedreven besluiten te nemen.
- Roadmap 2026 en meerjarenplan digitalisering**

Naast een nieuwe Roadmap Digitalisering voor 2026 is op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren en het daardoor verkregen inzicht een Meerjarenplan Digitaliseringsagenda (2026-2028) opgesteld. Hierin is ook een start gemaakt met het expliciet integreren van de landelijke Npuls-ontwikkelingen.

#### **Npuls, CTL en AI**

In het Nationaal Groeifondsprogramma Npuls werkt de HAN samen met alle andere publieke mbo's, hbo's en universiteiten aan de transformatie van het onderwijs. In Npuls-verband werken we samen aan Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs. Het HAN Sleutelteam legt in dit verband de verbindingen tussen Npuls en de HAN.

Vanuit Npuls werden er in 2025 verschillende (subsidie)regelingen aan onderwijsinstellingen aangeboden. In 2025 zijn 3 hiervan aan de HAN toegekend: OpenUp en Verlenging OpenUp en Sleutelpositie. Hiermee wordt ingezet op open leermaterialen en digitale transformatie binnen de instelling, door op de HAN toegespitste begeleiding van implementatie van de teams die aan de slag gaan met de leermaterialencyclus.

Na een eerdere afwijzing in 2024, is er in 2025 bij Npuls een nieuwe aanvraag ingediend voor het opzetten van een Centre for Teaching and Learning (CTL). Hiervoor zijn we in september 2025 gestart met deelname aan het CTL-begeleidingstraject van Npuls. In het voorjaar van 2026 wordt er gestart met de voorbereidingen van de inrichting van het HAN-CTL. Hierdoor ontstaat er een centraal expertisepunt voor onderwijsinnovatie.

De HAN heeft (nog) geen gebruikgemaakt van de NPuls Get Connected-regeling gericht op technische en financiële hulp bij de implementatie en adoptie van digitale sectorvoorzieningen.

Om de kansen die AI biedt voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering optimaal te benutten, heeft de HAN een Integraal AI-kader vastgesteld dat medewerkers en studenten eenduidige begripsvorming, duidelijke kaders, spelregels en passende governance biedt voor verantwoord gebruik van AI. De hierin uitgewerkte governance omvat de aspecten strategie, ethiek, toezicht, risicomanagement, training en communicatie. Er is er gestart met een aantal uitvoeringsactiviteiten waar professionalisering en experimenteeruimte voor AI ook een plek hebben gekregen. In nauwe samenwerking met het landelijke Npuls-programma wordt er gebouwd aan een AI-voorziening voor verantwoord gebruik van AI in onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering.

#### **3.3.6 Doorontwikkelen huisvesting**

In totaal maakt de HAN gebruik van 15 gebouwen, zowel in eigendom als huur, verdeeld over (de campussen) in 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 gebruikgemaakt van 9 gebouwen, waarvan 5 gebouwen in eigendom zijn en 4 gebouwen zijn gehuurd. Daarnaast maakt de HAN gebruik van enkele huurlocaties in de regio, waaronder Connectr en Papendal: beide in Arnhem. Per september 2025 is het onderwijs in 1 van de panden die eigendom zijn (Groenewoudseweg in Nijmegen), verplaatst naar de campus in Nijmegen. De verkoop van het pand aan de Groenewoudseweg wordt voorbereid.

Ook in 2025 zijn, gekoppeld aan het nog geldende uitvoeringsplan dat loopt tot eind 2025, huisvestingsprojecten gerealiseerd. Dit door in gebouwen voor een aantal academies zowel in Arnhem als in Nijmegen 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 in 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. Ook 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). Een upgrade van de entreegebieden in diverse panden op de campus in Arnhem resulteerde in uitbreiding van een multifunctioneel ontmoetingsgebied en studielandschap.

Op basis van het Koersbeeld en de 6 strategische doelen vond in 2023 een herijking van de huisvestingsstrategie plaats. De herijkte Huisvestingsstrategie HAN (HSH) is vastgesteld in februari 2024. Een hieruit volgend Uitvoeringsplan HSH zou in 2025 opgeleverd worden, maar is vertraagd. De teruggang in financiële middelen per student heeft namelijk ook invloed op de beschikbare middelen voor het beheren en onderhouden van de huisvestingsportefeuille van de HAN. De huisvestingslasten en om die reden de beschikbare investeringsruimte (conform de vastgestelde strategie HSH) vraagt een heroriëntatie (zie ook paragraaf 3.3.8) en een hogere bezetting en benutting van de huisvesting. De uitwerking hiervan krijgt gestalte in 2026.

### 3.3.7 Verstevigen duurzaamheid

De HAN werkt al jaren aan verduurzaming van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In paragraaf 3.5.3 wordt er verantwoording afgelegd over de gestelde doelen voor 2025, en ook gerapporteerd over de verdere ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid binnen de HAN.

### 3.3.8 Realiseren kostenbesparingen

Een afname van beschikbare middelen leidt tot de noodzaak om besparingen door te voeren. Naast een teruggang in formatie en de noodzaak om het werk met minder mensen te doen, betekent een teruggang in middelen ook versobering in de andere uitgaven. In dat kader is gedurende 2025 actief gestuurd op een reductie van de out-of-pocketkosten (zoals voor banqueting en marketing en communicatie). In 2025 is, ten opzichte van 2024, sprake van een reductie van bijna 26% op out-of-pocket kosten voor marketing en communicatie en een reductie van bijna 27% op banquetinguitgaven. Daarnaast is er in 2025 ingezet op het terugbrengen van de huisvestingslasten. Met het per 1 september verplaatsen van onderwijs van de Groenwoudseweg naar de campus in Nijmegen, het reduceren van de avondopenstellingen en efficiënter inzetten van de bezetting van facilitaire zaken in de panden, zijn in 2025 de eerste stappen gezet om de huisvestingskosten terug te brengen. Het realiseren van een hogere bezetting en benutting van de vierkante meters, waardoor huurpanden afgestoten kunnen worden, krijgt in 2026 en 2027 een vervolg.

## 3.4 Voortgang op afspraken in het kader van het 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 (beperkt) extra middelen toegekend. In deze paragraaf gaan we nader in op voortgang voor tekortsectoren en de vitalisering van opleidingen in krimpregio's. Voor de voortgang op overige onderdelen verwijzen we voor de verantwoording naar:

- bevordering van praktijkgericht onderzoek: hoofdstuk 7;
- thema kansengelijkheid en studentenwelzijn, sociale veiligheid en inclusie: paragraaf 3.1.2;
- sociale veiligheid, kennisveiligheid en informatiebeveiliging (inclusief cyberveiligheid): paragraaf 3.5.2.

### 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. Daarnaast zijn er 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. Aangezien op landelijk niveau een extensieve inzet op werving uiteindelijk geen of nauwelijks een positief effect heeft op de totale landelijke uitstroom, is besloten om het vergroten van uitstroom vooral te benaderen vanuit het perspectief van kwaliteit. Verbetering van de kwaliteit van aansluiting en onderwijs leidt uiteindelijk tot een hogere uitstroom door reductie van uitval en een beter rendement.

Daarbij wordt de kwaliteit van onderwijs gezien als een doorlopende lijn die al begint vóór de 1e dag van de opleiding (werving, matching) en doorloopt tot na het uitreiken van het diploma (bijvoorbeeld voorkomen van uitval in het werkveld).

Vanuit dit kader is academies gevraagd om de hiervoor genoemde plannen in te dienen die passen in 5 lijnen:

- a. werving, vooral gericht op het aanboren van nieuwe doelgroepen;
- b. matching en goede landing;
- c. ontwikkelen nieuwe trajecten;
- d. programmatisch toetsen;
- e. 'nazorg', gericht op voorkoming van uitval in het werkveld.

Dat heeft geresulteerd in activiteiten waarbij vooral wordt ingezet op extra impulsen voor werving en matching (instroom; juiste student op de juiste plaats), toetsstructuur/programmatisch toetsen (rendement), verbinding praktijk en onderwijs (rendement, binding met het werkveld), ontwikkeling van nieuwe trajecten (instroom), flexibilisering 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.

Wij zien dat onze keuze, om het vergroten van de uitstroom nadrukkelijk aan te pakken vanuit het perspectief van kwaliteit van onderwijs en samen met de sector te kijken naar het traject van werving van de student tot na de uitstroom van de student, werkt.

### 3.4.2 Vitalisering van opleidingen krimpregio's

In 2023 zijn vanuit het Bestuursakkoord middelen ontvangen vanuit de eerste tranche voor de vitalisering van opleidingen in krimpregio's. Het doel van deze middelen is om de maatschappelijke, regionale functie van hogescholen op de korte termijn te borgen.

De middelen zijn in de eerste tranche geoormd toegekend voor de opleiding Civiele Techniek en een viertal bachelorlerenopleidingen (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 rondom de tekortsectoren) effect hebben:

- Net als in 2024 zijn in 2025 de *middelen voor transitie* bij Civiele Techniek ingezet om te komen tot verruiming van ingangseisen, 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 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 2025 een bedrag van € 531.000,- besteed aan maatregelen in het kader van instandhouding en € 818.000,- is besteed aan maatregelen in het kader van transitie.

In november 2024 is een aanvraag ingediend binnen de 2e tranche voor vitalisering van opleidingen in krimpregio's. Dit heeft in 2025 geresulteerd in een eerste toekenning van middelen die worden aangewend in 2026 en 2027 voor in totaal € 2,8 miljoen per jaar, waarvan € 0,5 miljoen per jaar voor instandhouding en € 2,3 miljoen voor transitie. Deze toekenning heeft plaatsgevonden voor 4 associate degree-opleidingen, 17 bacheloropleidingen (waarvan 9 lerarenopleidingen) en 2 masteropleidingen.

## 3.5 Overige relevante ontwikkelingen in de bedrijfsvoering

### 3.5.1 Medewerkers en HR-beleid

Op het vlak van HR wordt gewerkt in lijn met de uitgangspunten zoals opgenomen in 'Samen maken we het verschil'. In deze HR-visie zijn 4 overkoepelende thema's benoemd: Persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling, Wendbaarheid, Werkplezier en Leiderschap. De financiële situatie heeft een verdere invulling van de thema's uit de HR-visie 2022-2028 niet in de weg gestaan. Voor de activiteiten in 2025 op de thema's Persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling, Wendbaarheid en Leiderschap verwijzen we naar paragraaf 3.3.1 en 3.3.2.

Voor de overige thema's uit de HR-visie is onderstaand de kern beschreven van de ontwikkelingen die plaatsvonden.

#### 3.5.1.1 Werkplezier en Medewerkersonderzoek

Werkplezier is een belangrijke basisvoorwaarde voor een prettige en positieve samenwerking binnen de organisatie en voor medewerkers-welzijn. Daarbij is beoogd dat werkplezier een bijdrage levert aan het voorkomen van verzuim en het verlagen van de ervaren werkdruk. De versterkende aanpak uit 2023 en 2024 om organisatieonderdelen extra te ondersteunen bij het beleid gericht op meer werkplezier, is in 2025 voortgezet. Dit vanwege het succes van de aanpak. Uit het Medewerkersonderzoek (MO) 2025 blijkt dat, ondanks het aanpassen van de organisatie op verminderde financiële middelen, het percentage (veel) te hoog ervaren werkdruk slechts licht gegroeid is (35% ten opzichte van 34% in 2024). Gezien de druk op de formatie is dit een bemoedigende ontwikkeling en het geeft blijk van de grote veerkracht van de teams en de medewerkers. Het MO maakte verder duidelijk dat de medewerkers de HAN als een veilige en vertrouwde omgeving beschouwen. Hiernaast heeft het MO opgeleverd dat het van belang is teams en daarmee de medewerkers mee te nemen in het waarom, hoe en wat van veranderingen, zodat zij zich meer verbonden voelen met de HAN. Leiderschap wordt hierop ingezet om een verbindende rol te nemen richting teams en medewerkers.

### 3.5.1.2 *Wendbaarheid en professionalisering*

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 2025 volop ingezet op professionalisering.

Op basis van het in december 2023 vastgestelde kader Professionalisering HAN en het in 2024 ontwikkelde ondersteunende format hebben alle organisatieonderdelen in 2025 een professionaliseringsplan opgeleverd. Naast professionalisering is het, mede in verband met de toegenomen financiële druk, van nog groter belang om de voorwaarden te creëren waaronder medewerkers binnen de HAN flexibel en breed inzetbaar kunnen zijn en blijven.

Om interne mobiliteit te bevorderen is in 2024 de HR-mobiliteitsdesk opgezet en begin 2025 is deze uitgebreid met een HAN-brede mobiliteitstafel (zie ook paragraaf 3.3.2).

In 2025 zijn ook vervolgstappen gezet met de implementatie van de invoering van het in 2024 vastgestelde functiehuis. De generieke functies uit het functiehuis zijn een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen realiseren van de beoogde wendbaarheid. In 2025 heeft dit geleid tot een limitatieve lijst van werknamen. Deze gelimiteerde lijst zorgt voor betere managementinformatie, vergroot de vindbaarheid en herkenbaarheid van medewerkers en brengt meer uniformiteit in de digitale e-mailhandtekening. Ook versterkt de werknamen de professionele identiteit van de medewerker.

### 3.5.1.3 *Ziekteverzuim*

Het gemiddelde verzuimcijfer op HAN-niveau was in 2019 4,5%. Na de coronatijd is dit percentage vanaf 2022, zoals bij meerdere hogescholen, opgelopen. Het streven is en blijft om in 2025 en de jaren daarna weer te komen tot het cijfer van 2019. In samenwerking met de arbo dienst Zorg van de ZaaK is in 2025 nog gericht gewerkt aan het terugdringen van het ziekteverzuim. Ook dit jaar zijn verzuimbegeleiders van organisatieonderdelen hierbij ondersteund door case-adviseurs. Daarnaast is een training voor verzuimbegeleiders ontwikkeld en bij organisatieonderdelen is een aanpak op maat getroffen. Dit heeft bij een aantal organisatieonderdelen geleid tot resultaat, maar HAN-breed is in 2025 het verzuimcijfer 5,79% (ten opzichte van 5,75% in 2024). Dit is overigens in lijn met de hbo-benchmark. Eind 2025 zijn verdere stappen gezet om te komen tot een nadere aanscherping van de aanpak van ziekteverzuim.

### 3.5.1.4 *Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)*

Conform hoofdstuk K, lid 1, van de cao hbo besteedt de hogeschool 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen aan arbeidsvoorwaarden die aanvullend op de cao hbo specifiek gelden voor de werknemers van de HAN. Deze arbeidsvoorwaarden worden overeengekomen met de vakorganisaties. Hieronder volgt een overzicht van de bestedingsdoelen 2025, met daarbij de begroting en de daadwerkelijke besteding.

**Tabel 4: Begroting en realisatie Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen 2025**

	Begroting 2025	Realisatie 2025
Beschikbaar restant 2024	351.219	351.219
Beschikbaar jaarbedrag	3.650.000	3.665.469
<b>Totaal beschikbaar bedrag</b>	<b>4.001.219</b>	<b>4.016.688</b>
<b>Bestedingen</b>		
Betaald ouderschapsverlof	530.000	552.844
HAN-fietsregeling	400.000	302.047
Premie kinderopvang	1.150.000	1.216.443
Bedrijfsfitness	285.000	318.822
Healthchecks	15.000	24.765
Collectieve IPAP-verzekering	640.000	835.984
Professionaliseringsbudget	70.000	35.165
Internetvergoeding	760.000	741.556
<b>Totaal bestedingen</b>	<b>3.850.000</b>	<b>4.027.626</b>
<b>Restant (beschikbaar) bedrag</b>	<b>151.219</b>	<b>-10.938</b>

In 2025 is er een tekort ontstaan van € 10.938,- ten opzichte van het totaal beschikbare bedrag. Deze meerkosten worden verrekend met de DAM-gelden voor 2026.

### 3.5.1.5 *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. Er is een (nieuwe) training ontwikkeld: De kracht van diversiteit: werken aan gelijkwaardigheid en veiligheid. Deze training is in 2025 binnen de organisatie uitgerold.

In het kader van de Wet banenafpraak (Participatiewet) zijn er HAN-breed ultimo 2025 65 (participatie)banen ingevuld (2023: 55 en 2024: 61).

Tot slot heeft de HAN een Gendergelijkheidsplan en zijn we via de Vereniging Hogescholen (VH) verbonden aan de Charter Diversiteit, waarmee we het belang van inclusie en diversiteit onderstrepen.

Uit de Nationale Studentenenquête (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 en 2023 scoort de HAN in 2025 gemiddeld ongeveer gelijk. Ten opzichte van de benchmark hbo scoort de HAN gemiddeld iets lager. Ook in 2026 krijgt het thema diversiteit en inclusie zowel HAN-breed als binnen de organisatorische eenheden weer de aandacht.

### 3.5.1.6 **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 maakt de HAN gebruik van het persoonsgebonden re-integratiebudget conform de cao hbo. Per 31 december 2025 is er sprake van 89 deelnemers waarvan 81 WW en 8 BWW (Bovenwettelijke WW). In 2024 waren dit 83 deelnemers. De lichte stijging hangt samen met de druk op de formatie door afnemende financiële middelen.

## 3.5.2 **Integrale veiligheid**

De HAN werkt conform de kaders zoals vastgelegd in het beleid Integrale Veiligheid. Op grond van het Risico- en Dreigingsbeeld voor 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 (tot en met februari 2025, hierna is de focusgroep opgeheven en zijn de thema's ondergebracht in bestaande bestuurscommissies) 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.

Binnen het thema sociale veiligheid bouwen we in 2025 voort op ons fundament, zoals de vertrouwenspersonen, studentenpsychologen, het klachtenreglement en klachtenprocedures, onze huisregels, het gedragsreglement, het studentenstatuut en het Gedragskompas. In 2025 is een strategisch project op het thema sociale veiligheid afgerond. Er is in 2025 gewerkt aan de verankering en doorontwikkeling van sociale veiligheid binnen het bestaande beleid rondom het welzijn van studenten en medewerkers. Op basis van adviezen van de projectgroep zijn in 2025 verschillende (vervolg)stappen gezet om het thema sociale veiligheid steviger te borgen:

- Een expertiseteam 'sociale veiligheid/zorgwekkend gedrag' is ingericht en operationeel.
- Een HAN-brede gedragscode voor medewerkers en studenten ten aanzien van gewenst gedrag is in concept gereed; de besluitvorming volgt in 2026.
- Een kernteam met diverse betrokken collega's werkt verdere projectadviezen uit door middel van een vervolgaanpak met aandacht voor de structuur- en cultuurkant van sociale veiligheid. Hiervoor wordt in 2026 een beleidskader sociale veiligheid opgesteld.

### **Kennisveiligheid**

De minister van OCW heeft de instellingen voor hoger onderwijs in 2022 opdracht gegeven tot het uitvoeren van een risicoanalyse op kennisveiligheid en het implementeren van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid. Bij de HAN is toen een eerste risicoanalyse (nulmeting) uitgevoerd.

Vervolgens is in 2024 een projectgroep Kennisveiligheid ingericht en een start gemaakt met de implementatie van de leidraad. In 2025 is het beleid Kennisveiligheid binnen de HAN (verder) uitgewerkt en vastgesteld. Hierin zijn de kaders en procedures met betrekking tot kennisveiligheid opgenomen. Daarnaast is in 2025 een self-assessment uitgevoerd in opdracht van OCW; de resultaten worden in 2026 verwacht. Het project Kennisveiligheid is eind 2025 afgerond en het projectteam is als Adviesteam Kennisveiligheid overgegaan naar de staande organisatie.

Vanuit het Adviesteam Kennisveiligheid werden in 2025, in het kader van deskundigheidsbevordering en bewustwording, bijeenkomsten Kennisveiligheid georganiseerd. Hier wordt in 2026 vervolg aan gegeven.

## Informatiebeveiliging en privacy (inclusief cyberveiligheid)

Eind 2025 heeft een externe audit plaatsgevonden volgens het SURFaudit Toetsingskader informatiebeveiliging. Daarbij is vastgesteld dat de HAN een volwassenheidsniveau van 2,7 heeft behaald, waarmee een flinke verhoging in volwassenheid is bereikt ten opzichte van 2 jaar geleden (score SURF-audit in 2023 was 2,1). Daarmee presteert de HAN boven het landelijk gemiddelde van alle hbo-instellingen (2,5). Vanaf 2024 is een structurele verbetercyclus ingericht met het HAN Control Framework, waarmee opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen getoetst worden. Vanaf 2026 wordt in de vorm van het project 'Verhogen Cyberweerbaarheid' verder gewerkt aan het verhogen van de weerbaarheid tegen cyberdreigingen, evenals het voldoen aan de aanstaande Cyberbeveiligingswet. Vanaf februari 2024 dienen alle medewerkers van de HAN een verplichte e-learning op het gebied van informatiebeveiliging en privacy te doorlopen, waardoor het bewustzijnsniveau het afgelopen jaar op deze onderwerpen aanzienlijk toenam. Van alle medewerkers heeft ondertussen 52% in 2025 de verplichte onderdelen van de e-learning doorlopen. Er wordt bekeken hoe de deelname aan de e-learningmodules verder verhoogd kan worden in 2026.

Voor de afwikkeling van privacyvraagstukken, meldingen en verzoeken heeft de HAN een centraal privacyteam. 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). Bij alle nieuwe of gewijzigde verwerkingen worden Privacy by Design en Privacy by Default meegenomen.

In 2025 zijn 57 datalekmeldingen geregistreerd (60 in 2023, 60 in 2024). 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 12 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 (AP) binnen de daarvoor wettelijk gestelde termijn. Verder zijn er in 2025 4 inzageverzoeken en 3 verwijderverzoeken ontvangen. Deze zijn (tot nu toe) binnen de wettelijk gestelde termijn afgehandeld. Ook is er 1 klacht (inclusief een schadeclaim) naar aanleiding van een datalek afgehandeld.

In 2021 is bij de HAN ondanks aanwezige beveiligingsmaatregelen een hacker binnengedrongen op één webserver van de HAN met een datalek tot gevolg. Hiervan heeft de HAN direct melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De AP heeft de HAN, na afronding van het onderzoek in 2024, in december 2025 een boete opgelegd van 175.000 euro voor het overtreden van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De AP heeft vastgesteld dat de HAN zich actief heeft ingezet om de gevolgen voor betrokkenen in kaart te brengen, en waar mogelijk de gevolgen voor betrokkenen weg te nemen. Echter, ondanks dat de HAN altijd al beveiligingsmaatregelen had – zoals ook vastgesteld door de AP – bleken de bestaande maatregelen in dit geval niet toereikend. Ten aanzien van de maatregelen zijn verbeteringen doorgevoerd waardoor de beveiliging is verbeterd. Daarnaast heeft de HAN naar aanleiding van deze hack een uitgebreide evaluatie opgesteld. De getrokken lessen worden gedeeld met andere instellingen om ze alert te maken op het belang van goede beveiligingsmaatregelen. In dit kader zal in 2026 een congres worden georganiseerd.

### 3.5.3 Duurzaamheid binnen de HAN

De HAN erkent de klimaat- en ecologische crisis en neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door duurzaamheid integraal te verbinden aan onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De kaders en ambities hiervoor zijn vastgelegd in 'Op weg naar een duurzame HAN' en verankerd in het Koersbeeld. In 2025 is een 1e concept van een uitvoeringsagenda opgesteld om te werken aan de ambities. De agenda vraagt nog verdere uitwerking en wordt vooralsnog als een werkdocument gehanteerd. Relevante doelen en KPI's te realiseren in 2026 zijn opgenomen in de hoofdlijnen van de begroting 2026 en de jaarplannen van de stafdirecties.

#### 3.5.3.1 Duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering in 2025

Binnen het onderdeel bedrijfsvoering is in 2025 in samenhang gewerkt aan een aantal onderwerpen:

- Op het gebied van mobiliteit zijn in 2025 maatregelen genomen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van woon-werk-, woon-studie- en zakelijke mobiliteit te beperken. Zo is er een aangescherpt internationaal reisbeleid vastgesteld. Verre reizen worden ontmoedigd wanneer volwaardige alternatieven beschikbaar zijn. Daarnaast geldt dat niet wordt gevlogen binnen een straal van 700 kilometer of bij reistijden korter dan 8 uur. Ter ondersteuning hiervan wordt toegewerkt naar het onderbrengen van alle reisboekingen bij één vaste reisagent, om beter te kunnen sturen op duurzaamheid en monitoring.
- Om duurzaam reisgedrag te stimuleren zijn in 2025 diverse acties uitgevoerd voor medewerkers en studenten, met nadruk op fietsen en bewustwording rond mobiliteitskeuzes. Daarnaast is gewerkt aan het vergroten van inzicht in reisgedrag, onder meer door het verzamelen van kwalitatieve en kwantitatieve data van medewerkers, studenten en bezoekers. Deze inzichten worden benut bij de verdere uitwerking van de mobiliteitsaanpak en bij het opzetten van gerichte pilots. Erop gericht om medewerkers en studenten te stimuleren tot het meest duurzame reisgedrag, met als doel klimaatneutrale mobiliteit. In 2025 is daarnaast de businesscase afgerond voor het verduurzamen van de reiskostenregeling en het invoeren van parkeerregulering. Besluitvorming hierover is voorzien in 2026. Binnen de gebouwde omgeving is duurzaamheid structureel geïntegreerd in huisvestingsplannen en verbouwingen, met aandacht voor zowel energie en milieu als voor gezonde en prettige leer- en werkomgevingen. Voor reststromen is in 2025 gewerkt aan verdere professionalisering via thematische afstemming en voorbereiding van de nieuwe aanbesteding.
- Op het thema eten en drinken is in 2025 een nieuwe cateringaanbesteding afgerond, waarin concrete doelstellingen zijn vastgelegd voor een overwegend plantaardig aanbod en een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering. Daarnaast is ingezet op de zichtbaarheid van lokaal en duurzaam voedsel.

- Binnen andere facilitaire zaken is de milieubelasting verminderd door het terugdringen van wegwerpmaterialen, hergebruik van middelen, verduurzaming van evenementen en verdere elektrificatie van het wagenpark. Ook in schoonmaak en onderhoud zijn stappen gezet richting verminderd gebruik van chemicaliën.
- Op het gebied van ICT zijn maatregelen genomen om het energie- en materiaalgebruik te beperken, onder andere door bewuster om te gaan met hardware, opslag en datagebruik. Deze maatregelen maken onderdeel uit van de bredere uitvoeringsagenda ICT.
- Tot slot is ingezet op professionalisering en activatie van medewerkers en studenten. Via *challenges*, interne communicatie, lezingen en een groeiend informeel duurzaamheidsnetwerk zijn medewerkers en studenten actief betrokken bij de duurzaamheidsambities van de HAN. In 2025 namen circa 250 medewerkers en studenten deel aan dergelijke activiteiten.

### 3.5.3.2 Duurzaamheidsverantwoording 2025 binnen de HAN

In deze paragraaf verantwoordt de HAN haar ambities en activiteiten op het gebied van duurzaamheid en voortgang op hoofdlijnen, zoveel mogelijk conform de Handreiking Vrijwillige Duurzaamheidsverantwoording van het ministerie van OCW. Verdere toelichting en actuele informatie is beschikbaar via [www.han.nl/duurzaam](http://www.han.nl/duurzaam).

#### Governance en samenhang

Duurzaamheid is binnen de HAN integraal georganiseerd. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de vastgestelde kaders en ambities en wordt jaarlijks geïnformeerd over de voortgang. De regiegroep Duurzaamheid bewaakt de samenhang tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en stuurt op prioritering, uitvoerbaarheid en voortgang.

De primaire uitvoering ligt bij het onderwijs binnen academies, bij lectoraten en Centres of Expertise voor wat betreft het onderzoek, en bij stafdirecties over de bedrijfsvoering. Daarbij ondersteund door onder meer het expertiseteam Wereldburgerschap, de zwaartepunten Slim, Schoon en Sociaal, het Green Office en het duurzaamheidsteam. Voor de uitvoering van duurzaamheidsactiviteiten is, inclusief de teams bij de zwaartepunten, circa 19 fte (0,61% van de totale formatie) beschikbaar. Monitoring en verantwoording vinden plaats via de reguliere planning- & controlcyclus en het jaarverslag.

#### Duurzaamheid in onderwijs

Wereldburgerschap is 1 van de strategische doelen van de HAN uit het Koersbeeld 2022-2028 en vormt het kader voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Alle opleidingen hanteren het HAN-model Wereldburgerschap als uitgangspunt voor curriculumontwikkeling. In 2024 hebben alle opleidingen een gap-analyse uitgevoerd om hiaten in het curriculum in kaart te brengen. Op basis hiervan werken opleidingen tot en met 2027 aan gerichte curriculumontwikkeling en professionalisering van medewerkers, met ruimte voor een eigen invulling die aansluit bij het werkveld. De inbedding van wereldburgerschap en duurzaamheid wordt gemonitord via de kwaliteitszorg en de dialoog met opleidingen. De nadruk ligt daarbij op leren en verbeteren. Duurzaamheid is daarnaast expliciet verankerd in het opleidingsportfolio, onder meer via de master Circulaire Economie en de associate degree Bedrijfskunde – Sustainable International Business.

In 2025 is het HAN-brede aanbod aan onderwijstools, leermaterialen en professionalisering op het thema wereldburgerschap en duurzaamheid verder uitgebreid en toegankelijk gemaakt via de Green Office, LibGuides en de HAN Academy (het interne opleidingscentrum van de hogeschool).

#### Duurzaamheid in onderzoek

De onderzoeksagenda van de HAN richt zich op het bijdragen aan een slimme, schone en sociale wereld. In 2025 is de samenhang tussen de zwaartepunten Slim, Schoon en Sociaal verder versterkt, in lijn met de kaders uit *Op weg naar een duurzame HAN*.

De kennisbasis voor de energie- en grondstoffentransitie is versterkt door nieuwe lectoren en lectoraatsopdrachten op het gebied van biobased innovaties, energiesystemen en de wisselwerking tussen technologie, klimaatverandering en zorg. Vanuit deze en andere lectoraten draagt de HAN bij aan regionale en (inter)nationale samenwerkingen rond onder meer netcongestie, circulair bouwen, planetary health en inclusieve arbeidsmarkten. Daarmee positioneert de HAN zich als een relevante kennispartner voor maatschappelijke transitie in de regio.

#### Studenten en duurzaamheid

Studenten spelen een actieve rol in de verduurzaming van de HAN en haar omgeving. Niet alleen via betrokkenheid in de vele onderwijsprojecten gericht op het ontwikkelen van studenten tot reflectieve en maatschappelijke wereldburgers (strategisch doel 1), maar ook via de HAN Green Office en HAN Sustainable Solutions (onderdeel van de Academie Built Environment waar studenten duurzaamheidsvraagstukken oplossen voor interne en externe partners), werken studenten samen met medewerkers en externe partners aan concrete duurzaamheidsvraagstukken in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In 2025 ondersteunden de Green Office-studenten tientallen interne en externe projecten, variërend van curriculumondersteuning en *serious games* tot praktijkgerichte adviesopdrachten voor bedrijven en overheden. Vanuit de werkveldbinding zijn ook circa 40 projecten voor externe organisaties gematcht en circa 20 interne studentenprojecten gefaciliteerd. Via HAN Sustainable Solutions namen ruim 40 studenten deel aan opdrachten uit het werkveld en waren via HAN Sustainable Solutions ongeveer 50 studenten betrokken bij curriculaire projecten en stages. Deze inzet draagt bij aan maatschappelijke impact én aan de ontwikkeling van studenten als toekomstbestendige professionals.

#### Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

De HAN werkt aan een duurzame bedrijfsvoering vanuit 5 samenhangende ambities: klimaatneutraal, circulair, het bevorderen van biodiversiteit, sociale bedrijfsvoering en ketenverantwoordelijkheid.

### Klimaatneutraal

De HAN streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering uiterlijk in 2050. Dit betekent dat de netto-uitstoot van CO<sub>2</sub> en andere broeikasgassen (CO<sub>2</sub>-equivalenten; CO<sub>2</sub>e) wordt teruggebracht naar nul. Om gericht te kunnen sturen op reductie en om de voortgang te monitoren, is inzicht nodig in de omvang en samenstelling van de uitstoot. In 2022 is hiervoor een eerste quickscan uitgevoerd, gevolgd door een verdiepend onderzoek over 2023 en 2024. De CO<sub>2</sub>-footprint is opgesteld conform de Handreiking Vrijwillige Duurzaamheidsverantwoording van het ministerie van OCW en het Greenhouse Gas (GHG)-protocol.

In 2024 bedroeg de totale CO<sub>2</sub>e-footprint van de HAN circa 35 kiloton (2023: 36 kiloton). Deze uitstoot geeft inzicht in de ecologische impact van de organisatie en kan ook worden vertaald naar maatschappelijke kosten. In de uitstoot wordt een onderscheid gemaakt in directe uitstoot (scope 1, 1.059 ton), indirecte uitstoot van energie (scope 2, 3.302 ton) en andere indirecte uitstoot (scope 3, 30.734 ton). Binnen het Europese emissiehandelssysteem (ETS) vertegenwoordigt deze uitstoot een waarde van circa € 3,5 miljoen. Wanneer ook bredere maatschappelijke effecten worden meegenomen, zoals gezondheidsschade, milieuschade en kosten voor klimaatadaptatie, loopt dit bedrag op tot circa € 30,7 miljoen.

Een samenvatting van de resultaten is opgenomen in de onderstaande tabel.

Tabel 5: CO<sub>2</sub>e-footprint

Categorie	2023 (ton)	2024 (ton)	2024 (%)	Betrouwbaarheid/ volledigheid data
Scope 1 (fossiele brandstof)	1.064	1.059	3%	hoog
Scope 2 (elektriciteit en warmtenet)	3.617	3.302	9%	hoog
Scope 3 (inkoop en mobiliteit)				
3.1 Ingekochte producten en diensten	15.938	15.435	44%	laag
3.5 Afval	139	126	0%	middel
3.6 Zakelijk reizen	406	338	1%	middel
3.7 Woon-werkverkeer - medewerkers	2.480	2.476	7%	middel
3.7 Woon-studieverkeer - studenten	12.516	12.263	35%	middel
3.13 Verhuurde activa	98	97	0%	middel
	<b>36.258</b>	<b>35.095</b>	<b>100%</b>	

Het grootste deel van de uitstoot bevindt zich in scope 3, met name bij ingekochte producten en diensten en bij mobiliteit van studenten en medewerkers. Scope 1 (fossiele brandstoffen) en scope 2 (elektriciteit en warmtenet) vormen gezamenlijk circa 12% van de totale uitstoot. De betrouwbaarheid van de data voor scope 1 en 2 en voor afval (3.5) is hoog; voor mobiliteit (3.6 en 3.7) gemiddeld. De data voor ingekochte producten en diensten (3.1) hebben een lagere betrouwbaarheid, omdat deze zijn gebaseerd op een CO<sub>2</sub>e-inkoopanalyse waarbij uitgaven zijn vermenigvuldigd met emissiefactoren uit de internationaal gebruikte EXIOBASE-database, conform de OCW-handreiking.

Op basis van de uitgevoerde analyse zijn verschillende 'hotspots' binnen de HAN geïdentificeerd, waaronder gebouw en onderhoud, ICT en data, onderwijs en onderzoek, kantoorinrichting en facilitaire diensten, en horeca, catering en evenementen. Deze hotspots sluiten aan bij de thematische prioriteiten uit 'Op weg naar een duurzame HAN' en vormen het uitgangspunt voor verdere reductiemaatregelen. Het energieverbruik (scope 1 en 2) is berekend volgens zowel de locatiegebonden methode (gemiddelde emissies van het Nederlandse elektriciteitsnet) als de marktmethod. Beide met een verschillende uitkomst. Volgens de locatiegebonden methode bedroeg de uitstoot in 2024 4.361 ton CO<sub>2</sub>e. Volgens de marktmethod, waarbij ingekochte groene stroom als emissievrij wordt beschouwd, kwam de uitstoot uit op circa 1.300 ton CO<sub>2</sub>e. De marktmethod is echter geen nettoweergave van de concrete uitstoot. Als de zon niet schijnt en het windstil is, wordt er bijvoorbeeld geen groene stroom geleverd. Er is voor gekozen om de reële uitstoot als basis te publiceren en dat is de locatiegebonden methode.

### Circulair

De ambitie van de HAN is om uiterlijk in 2050 circulair te opereren. De hoeveelheid ingezameld afval daalde in 2025 naar 522 ton, een reductie van 24% ten opzichte van 2024.

### Biodiversiteit bevorderen

In 2025 is op de Arnhemse campus geïnvesteerd in vergroening en biodiversiteit, onder meer via het project Circular Square en deelname aan een landelijke BioBlitz. Daarnaast is ingezet op bewustwording rond watergebruik, onder meer via de campagne Be Waterwise.

### Sociale bedrijfsvoering

De HAN streeft naar een veilige, inclusieve en gezonde leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers. Dit krijgt vorm via mens- en ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, aandacht voor welzijn en vitaliteit en initiatieven gericht op studentenwelzijn en kansgelijkheid. Nadere verantwoording hierover volgt in het sociaal jaarverslag.

### Ketenverantwoordelijkheid

Duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid zijn structureel onderdeel van inkoop en aanbestedingen. In 2025 zijn bij alle relevante aanbestedingen de uitgangspunten van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen toegepast en zijn duurzaamheid en sociale criteria expliciet meegenomen in de gunning.

De HAN blijft haar duurzaamheidsverantwoording de komende jaren verder verdiepen en transparanter maken, in lijn met de OCW-handreiking.

## 4 BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE

### 4.1 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 2 bestuurslagen:

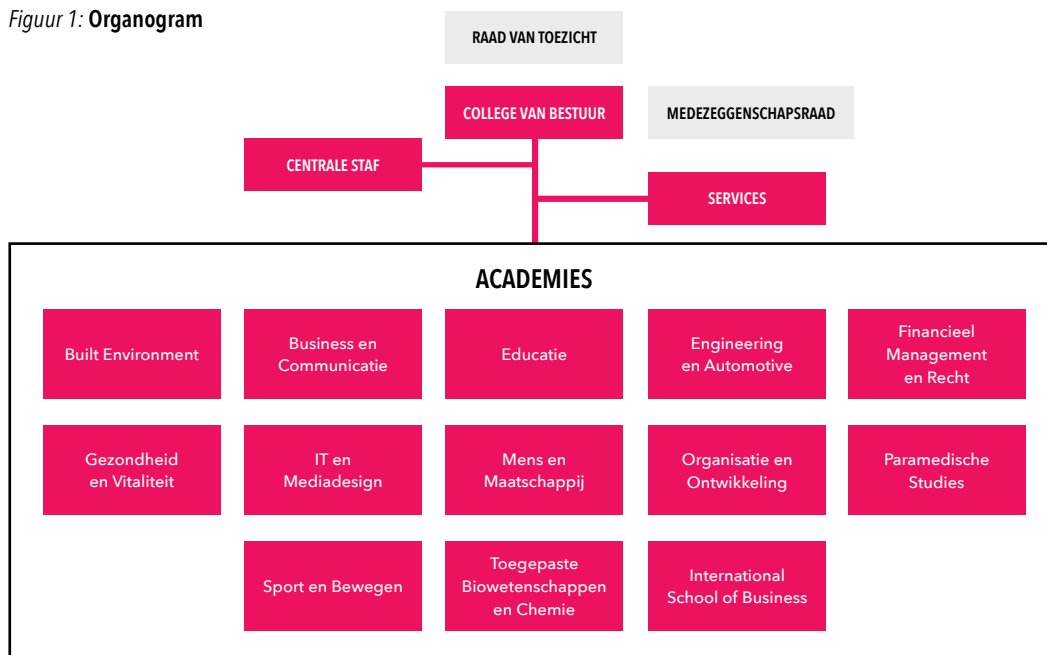
- de hogeschool, onder leiding van het College van Bestuur;
- 13 academies per 31 december 2025, Centrale Staf en Services, alle onder leiding van een directeur.

De HAN heeft een Raad van Toezicht (RvT) die werkgever is van het College van Bestuur (CvB), toeziet op het beleid en gevraagd en ongevraagd advies geeft over dat beleid. 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. Per 1 januari 2025 zijn de Academie Financieel Economisch Management en de Academie Rechten samengevoegd tot de Academie Financieel Management en Recht.

Eind 2025 is het besluit genomen om per 1 januari 2026 de Academie Business en Communicatie en de International School of Business samen te voegen. De samengevoegde academie gaat 1 januari 2026 van start als de Academie Business, Ondernemerschap en Communicatie. Vanaf 1 januari 2026 worden ook de wijzigingen van de Centrale Staf en Services naar de stafdirecties in het kader van het Project Optimalisering Ondersteuning HAN (POOH) doorgevoerd.

Figuur 1: Organogram



### 4.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2025 uit de volgende leden:

- L.J.M. (Rob) Verhofstad MSc, voorzitter College van Bestuur, sinds 1 september 2020. Benoemd voor een 2e 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 2e termijn van 1 oktober 2022 tot en met 30 september 2026. Deze 2e termijn is in 2025 verlengd tot en met 31 december 2026.
- A.M. (Aly) Smelt-Medendorp MSc, lid College van Bestuur, sinds 1 september 2024. De 1e benoemingstermijn eindigt 31 augustus 2028.

#### 4.2.1 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: [www.han.nl/over-de-han/organisatie/bestuur/college-van-bestuur](http://www.han.nl/over-de-han/organisatie/bestuur/college-van-bestuur). Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling.

In 2025 nam de HAN geen besluiten 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 6: Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2025

Bestuurskosten en declaraties in euro's	L.J.M. Verhofstad MSc	Y.E.A.M. de Haan RE	A.M. Smelt- Medendorp MSc	Totaal
Representatie	479,55	36,80	-	516,35
Reiskosten binnenland	1.315,87	1.089,00	274,20	2.679,07
Reiskosten buitenland	2.895,21	-	-	2.895,21
Overige kosten	37,50	64,50	135,00	237,00
<b>Totaal</b>	<b>4.728,13</b>	<b>1.190,30</b>	<b>409,20</b>	<b>6.327,63</b>

Alle kosten voor 2025 zijn getoetst op rechtmatigheid; hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd. Deze bestuurskosten worden openbaar gemaakt in het jaarverslag 2025.

#### 4.2.2 Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2025

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 2025 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2025.

### 4.3 Intern toezicht en medezeggenschap

#### 4.3.1 (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 OCW 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 2025 constateert de Raad van Toezicht dat de HAN goede stappen heeft gezet in de realisatie van het Koersbeeld en zich ook gericht heeft op het borgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de interne organisatie. De Raad van Toezicht heeft gedurende het jaar goede gesprekken met het College van Bestuur gevoerd over de dilemma's die de financiële uitdagingen in het hoger onderwijs en de HAN met zich meebrengen. Hiermee heeft de Raad van Toezicht er dan ook alle vertrouwen in dat de ingezette maatregelen door de HAN bijdragen aan een toekomstbestendige HAN, waarmee de HAN haar studenten en medewerkers in nauwe verbondenheid met de regio en het werkveld een betekenisvolle bijdrage laat leveren aan de wereld van morgen. 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.

### Samenstelling Raad van Toezicht en nevenfuncties

Tabel 7: Samenstelling Raad van Toezicht in 2025

<p><b>dr. L.J. (Laurens) de Graaf</b> (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.</p>	<p><b>Hoofd functie:</b> Burgemeester gemeente Lopik (t/m 30 oktober 2025)</p> <p>Directeur van de Faculteit Management en Organisatie van de Haagse Hogeschool (per 1 november 2025)</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Commissie Economie, Klimaat, Energie en Milieu bij Vereniging Nederlandse Gemeenten (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Lid Commissie Professionalisering bij het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Voorzitter Aanjaaggroep LEADER Weidse Veenweiden (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Lid Commissie BOVEN (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Lid Algemeen bestuur Recreatieschap Stichtse Groenlanden (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Lid Regionaal Veiligheidscollege Midden Nederland (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Juryvoorzitter van de Goudvink (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Ambassadeur Stichting Veteranen Lopikerwaard (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Lid Algemeen bestuur en lid Dagelijks bestuur Veiligheidsregio Utrecht (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Voorzitter burgemeesterskring provincie Utrecht (t/m 30 oktober 2025)</li> <li>• Lid denktank lectoraat Energie- en Transportveiligheid bij het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid</li> <li>• Member Editorial Board Local Government Studies, Birmingham, Engeland</li> <li>• Redacteur Tijdschrift Bestuurswetenschappen</li> <li>• Docent Public Governance, Tilburg University</li> <li>• Lid Raad van Advies Four Chaplains Memorial Foundation Nederland (vanaf 1 november 2025)</li> </ul>
--	---	--

Tabel 7: Samenstelling Raad van Toezicht in 2025

<p><b>mr. L.J. (Bertine) van Hooff-Nusselder</b> (1971) Eerste benoeming van 1 november 2024 t/m 30 oktober 2028 Vicevoorzitter Voorzitter Remuneratiecommissie</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Directeur Koninklijke Burgers' Zoo Arnhem</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Board Radboud Universiteit Alumni</li> <li>• Bestuurder Stichting Burgers' Zoo Conservation</li> <li>• Raad van Advies Nationale Park de Hoge Veluwe</li> </ul>
<p><b>dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven</b> (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</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Geen</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Havenbedrijf Moerdijk</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Nederlandse Reisopera</li> <li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht TNO</li> <li>• Vicevoorzitter Nederlandse UNESCO Commissie</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen CB Logistics</li> <li>• Voorzitter Bestuur Vereniging Toezichthouders van Hogescholen</li> </ul>
<p><b>drs. H.V.W. (Hugo) Mans MBA</b> (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</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Geen</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Audit Advisory Committee van de Algemene Rekenkamer (vanaf 1 maart 2025)</li> <li>• Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Financial Executives (vanaf 22 mei 2025)</li> <li>• Gastdocent bij masterclasses</li> </ul>
<p><b>drs. M. (Machteld) Roos</b> (1975) Eerste benoeming van 1 juli 2021 t/m 30 juni 2025 Tweede benoeming van 1 juli 2025 t/m 30 juni 2029 Lid Auditcommissie</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark</li> <li>• Bestuurslid Stichting Special Sport Events Twente</li> <li>• Lid van Stichting Federatie 4 Technische Universiteiten</li> <li>• Plaatsvervangend lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland</li> <li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Amarant (t/m 31 januari 2025)</li> <li>• Bestuurslid Stichting Sportinnovator Centrum Twente (t/m 28 april 2025)</li> <li>• Statutair Bestuurder Universiteit Twente Holding BV (t/m 30 april 2025)</li> <li>• Bestuurslid Universiteiten van Nederland (t/m 31 augustus 2025)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Philadelphia (vanaf 1 februari 2025)</li> <li>• Voorzitter Ledenraad SURF (vanaf 18 juni 2025)</li> </ul>
<p><b>dr. G. (Gülden) Yilmaz</b> (1972) Eerste benoeming van 1 januari 2023 t/m 31 december 2026 Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Director Healthy and Safe Food Systems Programme Wageningen University &amp; Research (t/m 31 mei 2025)</p> <p>Directeur Landbouw, Voeding &amp; Milieu van OnePlanet Research Center (per 1 juni 2025)</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Member of The Steering Committee Food and Nutrition Security</li> </ul>
<p><b>drs. L.A. (Leon) van de Zande</b> (1972) Eerste benoeming van 1 januari 2023 t/m 31 december 2026 Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Secretaris van de Universiteit van Amsterdam</p>	<p><b>Nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter adviesraad Utrechtinc, incubator voor startups (UU, UMCU en HU) (t/m september 2025)</li> </ul>

### 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 besproken onderwerpen in de commissies worden verderop in dit verslag toegelicht. Voor zover aan de orde, wordt in dit verslag aangegeven welke commissie hierin de voorbereidende rol vervulde.

### Bezoldiging Raad van Toezicht 2025

De bezoldiging is vastgesteld op 12% van het WNT-maximum voor de voorzitter en 8% voor de leden. Voor het overzicht van de bezoldiging in 2025 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2025 en naar [www.han.nl](http://www.han.nl).

### Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad van Toezicht heeft in 2025 5 keer vergaderd, waarbij een deel van iedere vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur plaatsvond. Daarnaast hebben tussentijds enkele bijpraatmomenten plaatsgevonden.

**Tabel 8: Aanwezigheid leden Raad van Toezicht bij vergaderingen 2025**

	<b>Raadsvergaderingen</b>	<b>Commissievergaderingen</b>
dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	5 (van 5)	2 (van 2)
dr. L.J. de Graaf	5 (van 5)	4 (van 4)
mr. L.J. Van Hooff-Nusselder	5 (van 5)	2 (van 2)
drs. H.V.W. Mans MBA	5 (van 5)	4 (van 4)
drs. M. Roos	5 (van 5)	4 (van 4)
dr. G. Yilmaz	4 (van 5)	4 (van 4)
drs. L.A. van de Zande	5 (van 5)	4 (van 4)

Vanaf mei 2025 sluit de heer D. Klein Douwel, Head of Data & AI bij KLM Royal Dutch Airlines, voor een jaar als trainee aan bij de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

### **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, kijkt naar 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 ook 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 (waaronder directeuren en de Functionaris Gegevensbescherming) 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**

Gedurende het jaar is de Raad van Toezicht door het College van Bestuur geïnformeerd over (de voortgang van) het programma Realisatie Koersbeeld via de HAN-voortgangsrapportages. Daarnaast is in de RvT-vergaderingen onder meer stilgestaan bij de uitkomsten van de midterm review Koersbeeld.

### **Organisatieontwikkelingen**

In 2025 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 Business en Communicatie en de International School of Business. Het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht betreffende POOH op de hoogte gehouden van zowel de voortgang van de gesprekken met de medezeggenschap als de voortgang van het interne proces tot het komen van de herinrichting van de organisatie van de ondersteuning. De Raad van Toezicht kan ook in 2025 de eerder ingezette lijn van het College van Bestuur goed volgen.

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

Het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs en het doen van praktijkgericht onderzoek staan centraal voor de HAN. 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 (OOK) bieden daarbij de mogelijkheid voor meer verdiepende gesprekken over deze onderwerpen, waaronder een verdiepende werksessie waarbij samen met 3 opleidingen is ingegaan op hun innovatieve onderwijsconcepten. Ook zijn relevante actuele thema's besproken, onder andere aan de hand van de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE, zie paragraaf 3.1) en periodieke HAN-brede voortgangsrapportages. Een van de onderwerpen die in de Commissie OOK aan de orde kwamen is de portfoliobatenstrategie. Deze is ook doorgeleid naar de Raad van Toezicht.

### **Instellingstoets Kwaliteitszorg (voorbereid door de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit)**

De Raad van Toezicht is gedurende het jaar meerdere keren bijgepraat over de stand van zaken rondom de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Als onderdeel van de zelfevaluatie in het kader van de ITK nam een Raad van Toezicht-lid deel aan de kwaliteitsconferentie in het voorjaar van 2025. Aan het panelbezoek namen 3 leden van de Raad van Toezicht deel. De aanbevelingen en uitslag voortkomend uit het rapport van de ITK zijn uitgebreid met het College van Bestuur besproken. De Raad van Toezicht heeft enkele suggesties aan het College van Bestuur meegegeven en de steun uitgesproken aan het College van Bestuur om de ambities van de HAN onveranderd te handhaven.

### **Herbenoeming mevrouw drs. M. (Machteld) Roos (voorbereid door de Remuneratiecommissie)**

In maart heeft de Raad van Toezicht, na positief advies van het College van Bestuur, het besluit genomen tot de benoeming van mevrouw Machteld Roos voor een 2e termijn als lid van de Raad van Toezicht voor de periode van 1 juli 2025 tot en met 30 juni 2029.

### **Remuneratierapport (voorbereid door de Remuneratiecommissie)**

Conform het reglement van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht het Remuneratierapport 2024-2025 vastgesteld.

### **Herbenoeming mevrouw Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE (voorbereid door de Remuneratiecommissie)**

In juni heeft de Raad van Toezicht, na positief advies van de Medezeggenschapsraad, het besluit genomen tot de verlenging van de 2e benoemingstermijn van mevrouw Yvonne de Haan als vicevoorzitter van het College van Bestuur met 3 maanden, tot 1 januari 2027.

### **Zelfevaluatie Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)**

In september heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren geëvalueerd. Bij een deel van de zelfevaluatie was het College van Bestuur betrokken. Uit deze zelfevaluatie zijn een aantal concrete acties voortgekomen, waaronder het inplannen van een jaarlijkse strategiedag met het College van Bestuur.

### **Subsidieaanvragen (voorbereid door de Auditcommissie)**

Volgens de statuten van de HAN dient de Raad van Toezicht goedkeuring te geven aan verplichtingen en overeenkomsten van het College van Bestuur, waarmee een bedrag van € 5 miljoen of meer gemoeid is. In dit kader gaf de Raad van Toezicht goedkeuring voor het indienen van een subsidieaanvraag bij de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

### **Bestuursverslag en jaarrekening 2024 en voortgangsrapportages 2025 (voorbereid door de Auditcommissie)**

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag 2024 en de jaarrekening 2024 in mei uitvoerig besproken en is positief over de inhoud. De accountant (PwC) gaf mondeling toelichting op zijn bevindingen; mede op basis hiervan constateert de Raad van Toezicht dat het jaarverslag informatief en goed leesbaar is. De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag 2024 en de jaarrekening 2024 goedgekeurd. In aansluiting op een gedetailleerde bespreking in de Auditcommissie zijn in de Raad van Toezicht de HAN-brede voortgangsrapportages (tot en met december 2024, tot en met april 2025 en tot en met augustus 2025) 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 2026 (voorbereid door de Auditcommissie)**

Naast de financiële begroting voor 2026 maakt ook de beleidsdoelen voor 2026 (hoofdpijnen van de begroting) en een meerjarenraming deel uit van de begroting 2026. Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de begroting 2026 goedgekeurd. Bij de bespreking met het CvB was extra aandacht voor het eigen vermogen van de HAN, mede in relatie tot de risico's waar de HAN mogelijk mee te maken kan krijgen.

### **Controleplan en rapportage interim-bevindingen (voorbereid door de Auditcommissie)**

In het kader van de controle van de jaarrekening 2025 heeft de Auditcommissie in juni 2025 het voorgestelde controleplan van de accountant (PwC) besproken en goedgekeurd. Onderdeel van de uitvoering van dit plan is de rapportage interim-bevindingen waarin de tussentijdse bevindingen die voortkomen uit de controle van de jaarrekening 2025 zijn gepresenteerd. Deze rapportage is samen met de accountant besproken in de vergadering van de Auditcommissie van december 2025. De Auditcommissie concludeerde hieruit dat het een heldere rapportage is met duidelijke aandachtspunten voor de jaarafsluiting waar ook voldoende aandacht voor is vanuit de HAN.

### **Aanpassing Statuten HAN**

In december 2025 stelde de Raad van Toezicht de op voorstel van het College van Bestuur gewijzigde Statuten van de HAN vast. De aanpassing was gewenst zodat werd voldaan aan de criteria voor het verlenen van een ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling) aan de HAN. Daarnaast is het moment aangegrepen om het uitgangspunt van inclusiviteit op te nemen bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

### **Aanpassing Bestuurs- en beheersreglement HAN**

In december 2025 heeft de Raad van Toezicht het voorgenomen besluit van het College van Bestuur over de aanpassing van het Bestuurs- en beheersreglement HAN goedgekeurd. Aanleiding voor de aanpassing betrof de veranderingen voortvloeiend uit de herinrichting van de organisatie van de ondersteuning.

### **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.

De Raad van Toezicht heeft besloten een minimumeis vast te stellen voor jaarlijkse scholing.

Naast individuele scholing zijn in 2025 verdiepingssessies voor de Raad van Toezicht georganiseerd over de thema's werkdruk, Medewerkersonderzoek, huisvesting en de rolverdeling bij crisissituaties. De voorzitter deed in het voorjaar daarvoor ook mee aan een tabletop crisisoefening.

In september is er een bijeenkomst geweest met de Colleges van Bestuur en Raden van Toezicht van zowel de HAN als de Radboud Universiteit. Tijdens de bijeenkomst is onder meer gesproken over samenwerking tussen de instellingen, huisvesting en LLO (Leven Lang Ontwikkelen).

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan de Academie Organisatie en Ontwikkeling en aan de Academie Financieel Management en Recht. 2 leden van de Raad van Toezicht hebben, mede in het kader van hun inwerkprogramma, samen met de voorzitter enkele (werk)colleges bijgewoond op diverse academies. Diverse leden woonden tot slot enkele lectoraatsbenoemingen bij.

## 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 in 2025 onder meer aan de orde geweest: de rol en rechten van de Medezeggenschapsraad, de organisatieontwikkelingen binnen de HAN, en communicatie binnen de HAN.

### 4.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

#### Samenstelling Medezeggenschapsraad

Tabel 9: Samenstelling Medezeggenschapsraad (MR) in 2025

MR van 1 januari t/m 31 augustus 2025		MR van 1 september t/m 31 december 2025	
Personeelsgeleding	Studentgeleding	Personeelsgeleding	Studentgeleding
S. Boelens	J. Bremer	B. Berfelo	I. van den Berg (vanaf oktober 2025)
J. Entingh	L. de Groot	A. Bresser	D. Bos
S. van Hemert	Y. de Keijzer	J. Entingh (in november en december tijdelijk waargenomen door S. Boelens)	L. Gosen
K. Hermers	R. Mahmud-Zada		Y. de Keijzer
S. Mooren-van der Meer	A. Mohamud (vanaf maart 2025)	I. Evers	H. Luyckx
M. Post	F. Özkan	C. de Lorme	R. Mahmud-Zada
N. den Uijl	D. Ros	L. Maussart	A. Mohamud
E. Sanders	T. Vitadamo	M. de Min	F. Özkan
H. Windgassen	E. Wind	M. Post	T. Vitadamo
		H. Windgassen	
Dagelijks bestuur van 1 januari t/m 31 augustus 2025		Dagelijks bestuur van 1 september t/m 31 december 2025	
Voorzitter: J. Bremer Vicevoorzitter: S. Mooren-van der Meer Algemene leden: J. Entingh (vanaf mei 2025), D. Ros (vanaf februari 2025)		Voorzitter: B. Berfelo Vicevoorzitter: F. Özkan Algemene leden: Y. de Keijzer, H. Windgassen	
Ambtelijk secretariaat			
K. van den Berg (vanaf december 2025), R. van Elten (t/m augustus 2025) en H. Swart			

#### Verslag Medezeggenschapsraad

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2025 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. Met ongevroegde adviezen en initiatiefvoorstellen vertaalt de MR de mening van studenten en medewerkers richting het College van Bestuur. De MR vergaderde 2 á 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 ook deels aanwezig bij dit overleg.

De MR bestaat uit een drietal commissies en 2 geledingen (de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK), de Commissie Financiën, Huisvesting en Duurzaamheid (FHD), en de Commissie Communicatie, ICT en Innovatie (CII)), 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 organiseerde de MR in 2025 regelmatig digitale bijeenkomsten met de voorzitters van de deelraden. Daarnaast waren er vragenuurtjes waarin leden van deelraden hun vragen neerlegden bij de MR. Ook is aan deelraden aangeboden dat MR-leden konden aansluiten bij hun vergadering. Een groot aantal deelraden maakte daar gebruik van.

In het voorjaar vonden de verkiezingen voor de personeelsgeleding plaats. Na de zomer, in september 2025, ging de vernieuwde groep in haar nieuwe samenstelling van start. Tijdens een inspirerende startdag voor de volledige MR stonden teambuilding en het inwerken van nieuwe leden centraal. Daarnaast was er een informele kennismakingsbijeenkomst tussen de MR en het CvB, bedoeld om de onderlinge samenwerking verder te versterken. Gedurende het jaar vond er ook geregeld informeel overleg plaats tussen beide voorzitters. Deze korte lijnen droegen bij aan een open en constructieve sfeer. De MR kijkt terug op een prettig contact met het CvB.

In de periode van juni tot december heeft het secretariaat te maken gehad met onderbezetting. Dit vroeg om extra inzet en flexibiliteit van de ambtelijk secretaris en bracht de nodige uitdagingen met zich mee. Dankzij interim-ondersteuning zijn de essentiële werkzaamheden van de MR wel gewaarborgd gebleven. Niet alle geplande activiteiten konden echter doorgang vinden; zo is er helaas geen Dag van de Medezeggenschap georganiseerd. Per 1 december bestond het secretariaat weer uit 2 ambtelijk secretarissen.

Onderwerpen waar de MR zich in 2025 naar aanleiding van instemmings- en adviesaanvragen onder andere mee bezighield, zijn het kader OS-OER, het inschrijvingsreglement, het studentenstatuut, de herinrichting van de ondersteuning, de samenvoeging van de Academie Business en Communicatie en de International School of Business, het invoeren van een persoonlijk studieadvies, de begroting voor 2026, en aanpassingen van regelingen en reglementen vanwege de herinrichting van de ondersteuning. Als onderdeel van dat laatste heeft de MR zich ook beziggehouden met het medezeggenschapsreglement en de overgangsregelingen.

De MR is betrokken geweest bij de Instellingstoets Kwaliteitszorg die in 2025 plaatsvond op de HAN. De MR heeft in lijn met het NVAO-beoordelingskader een advies geschreven over het zelfevaluatierapport en er gingen MR-leden in gesprek met het visitatiepanel.

Een onderwerp waarover de personeelsgeleding van de MR in 2025 meerdere malen sprak, en dat een vervolg krijgt in 2026, is het aanpassen van de werktijdenregeling. Daarnaast bracht de personeelsgeleding een ongevraagd advies uit over het taaktoedelingbeleid. Het huidige beleid dateert uit 2015, is niet actueel en moet in lijn gebracht worden met de huidige cao. Verder sprak de personeelsgeleding meerdere malen over de implementatie van de organisatiewijziging in de ondersteuning (POOH). De implementatie hiervan blijft in 2026 ook onderwerp van gesprek.

De studentgeleding zette zich in voor duidelijke communicatie vanuit de HAN richting studenten over belangrijke wijzigingen, zoals de samenvoeging van 2 academies, en blijft zich ook komend jaar hiervoor inzetten. Daarnaast heeft een afvaardiging van de studentgeleding gesprekken gevoerd met een afvaardiging van het CvB, om te komen tot een eerlijke en eenduidige vergoeding voor studentleden van academieraden en de MR. Het resultaat hiervan is dat er afspraken zijn gemaakt over de vergoeding voor studenten. Ook is het takenpakket voor MR-leden vastgesteld.

#### 4.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo 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](http://www.han.nl).

#### 4.5 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 een belangrijke basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet aan andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties, die gericht zijn op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

De horizontale dialoog vindt zowel plaats op HAN-niveau als op academieniveau, in het desbetreffende domein van de academie, of via samenwerkingsverbanden in onze Centres of Expertise (CoE). 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 9.4).

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.

Door een gering aantal aanmeldingen heeft in 2025 het jaarlijkse rondetafelgesprek met interne en externe stakeholders niet plaatsgevonden. In het voorjaar van 2026 zal het rondetafelgesprek weer georganiseerd worden.

Op 4 juni heeft het lanceringsevent van Lifeport Regio Arnhem Nijmegen plaatsgevonden. Dit evenement op de HAN is georganiseerd door The Economic Board in samenwerking met (studenten van) de HAN en hier waren veel externe partners aanwezig. Tijdens de opening van het studiejaar eind augustus in het Goffertstadion in Nijmegen waren er meer dan 35 partners aanwezig uit de regio's waar de HAN actief mee samenwerkt (Arnhem-Nijmegen, Achterhoek, Noordoost-Brabant en Rivierenland). Van deze gelegenheid werd enthousiast gebruikgemaakt om te netwerken met onze partners.

#### 4.6 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 Examen, 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 volgens 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 2025 is sprake van een afname van het aantal bezwaar- en beroepschriften en klachten. In totaal zijn 667 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen in het kader van de regelingen waar BKG zich op richt (2024: 1.114, -39%). BKG is na het 1e kwartaal in 2025 overgegaan op een zaakstelsel (Mozard). Studenten en medewerkers dienen voortaan via een webportaal een klacht, bezwaar of beroep in. Het stelsel ondersteunt de procesgang en laat geen ruimte meer voor vragen of klachten die niet zijn bestemd voor BKG. Deze andere klachten of vragen, zoals bijvoorbeeld een klacht over ICT-voorzieningen of een verzoek om een betaalregeling, worden ingediend en behandeld door ASK HAN. De cijfers zijn daarmee zuiverder dan in voorgaande jaren. Dit verklaart de daling in 2025 van het aantal in de kolom 'Voorprocedure en anders' in onderstaande tabel. Dit resulteert in 2025 in een totaal aantal meldingen dat lager is dan voorgaande jaren.

In de volgende tabel wordt de verdeling weergegeven van de in de periode 2022-2025 bij BKG ingediende klachten, bezwaren, beroepen en andersoortige vragen en verzoeken.

**Tabel 10: Verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige verzoeken/vragen in 2025 in vergelijking met de verslagjaren vanaf 2022, inclusief de procentuele toename in 2025 t.o.v. 2024**

	Totaal aantal meldingen	College van Beroep voor de Examens	Geschillenadviescommissie	Klachten-procedure	Klachten Ongewenste Omgangsvormen	Beroepscommissie Personele Aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2025	677	339	11	98	1	0	228
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 toe- of afname in 2025 ten opzichte van 2024	-39%	-2%	-35%	-10%	100%	-100%	-64%

De opvallende afname in een aantal kolommen (Totaal aantal meldingen en Voorprocedures en anders) is hierboven verklaard. Daar komt bij dat een viertal academies (AOO, ABC, ATBC en AIM) in 2025 een eigen portal hebben ingericht waar studenten terecht kunnen met klachten over (de organisatie van) tentamens waarvoor examencommissies een eigen wettelijke verantwoordelijkheid dragen (art. 7.12b, eerste lid, onder a en e, WHW). Het gaat daarbij bijvoorbeeld om klachten over fouten in het tentamen, de tentamenorganisatie of het optreden van surveillanten; niet om klachten over de beoordeling van een tentamen (daarvoor blijft BKG het enige loket) en evenmin om ongewenste omgangsvormen (waarvoor BKG eveneens het enige loket is). Het is aannemelijk dat deze portals invloed hebben op de (lichte) daling in bovenstaande tabel van het aantal klachten ten opzichte van verslagjaar 2024. In 2025 is er het meest geklaagd over (communicatie over) tentamens en gedragingen van docenten (anders dan ongewenst gedrag zoals bedoeld in de zin van de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen).

In de 2 onderstaande tabellen volgt een specificatie van tabel 10 van de 2 commissies waar de meeste geschillen aanhangig worden gemaakt, namelijk bij het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie.

**Tabel 11: College van Beroep voor de Examens. Behandeling van de ingediende beroepschriften door studenten in 2025 in vergelijking met 2024, inclusief de procentuele toe- of afname t.o.v. 2024**

	Totaal aantal ingediende beroepschriften	Zittingen				Schikking n.a.v. schikkingsfase	Beroep-schrift ingetrokken door studenten	Geen reactie meer ontvangen van studenten	'Hoger beroep' bij de Raad van State	Nog niet afgehandelde beroepschriften
		Verzoek voorlopige voorziening	Niet-ontvankelijk verklaard	Beroep gegrond verklaard	Beroep ongegrond verklaard					
2025	372	6	1	10	9	133	131	55	1	26
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 2025 t.o.v. 2024	+7%	+100%	+100%	+150%	-10%	+19%	+9%	+41%	+100%	-4%

Er is sprake van een lichte stijging van het aantal ingediende beroepschriften (2024: 347, +7%). Opvallend is wel:

- Een toename (+19%) van het aantal beroepsprocedures dat is afgedaan door middel van een schikking. Het blijkt dat de schikkingsfase binnen de beroepsprocedure beter wordt benut om samen met de student tot een oplossing te komen.
- Een verdubbeling van het aantal verzoeken om een voorlopige voorziening tegelijk met het indienen van een beroepsprocedure. Dit is het verzoek om een snelle, voorlopige uitspraak van het geschil. Van de 6 verzoeken is er 1 toegekend.
- Een toename (+150%) van het aantal gegrond verklaarde beroepschriften na een zitting bij het College van Beroep voor de Examens van de HAN. Dit houdt in dat de student vaker gelijk heeft gekregen. Wat opvalt is dat een onvoldoende gemotiveerd besluit hier vaker de reden van is.
- Een toename (+41%) van het aantal studenten dat niets meer van zich laten horen nadat zij een beroepsprocedure hebben opgestart en nadat zij meermaals een verzoek om reactie van BKG hebben ontvangen. Uiteindelijk wordt dan de beroepsprocedure gesloten.
- Een toename van het aantal ingediende beroepschriften waarbij de student juridische bijstand al dan niet in de vorm van een advocaat inschakelde.

Dit vergroot de complexiteit van de afhandeling aanzienlijk. De onderwerpen van de beroepschriften zijn vooral de beoordelingen van tentamens waarbij het wat vaker is gegaan om stage- en afstudeeropdrachten. Maar het betreft ook afgewezen verzoeken om een extra kans en het bindend negatief studieadvies (BNSA).

Tabel 12: Geschillenadviescommissie. Behandeling van door studenten ingediende bezwaarschriften in 2025 in vergelijking met 2024, inclusief de procentuele toename t.o.v. 2024

	Totaal aantal ingediende beroepschriften	Verzoek spoedbehandeling	Niet-ontvankelijk verklaard	Zittingen		Schikking n.a.v. schikkingsfase	Bezwaarschrift ingetrokken door studenten	Geen reactie meer ontvangen van studenten	'Hoger beroep' bij de Raad van State	Nog niet afgehandelde bezwaarschriften
				Bezwaar gegrond verklaard	Bezwaar ongegrond verklaard					
2025	15	1	1	0	3	4	1	2	1	2
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 2025 t.o.v. 2024	-12%	+100%	+100%	-100%	+200%	-20%	-67%	-%	-%	-50%

Er is sprake van een afname (-12%) van het aantal ingediende bezwaarschriften. De onderwerpen van de bezwaarschriften waren bijvoorbeeld het niet eens zijn met een besluit om geen financiële ondersteuning toe te kennen vanuit het Studentenondersteuningsfonds, met de uitsluiting van deelname aan tentamens, een ontbonden praktijkleerovereenkomst of het in rekening gebrachte collegegeld. In geen enkele keer is de student in het gelijk gesteld. Ook niet toen één student in beroep ging tegen een uitspraak naar aanleiding van een uitgebracht advies van de Geschillenadviescommissie.

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

# 5 RISICOMANAGEMENT

## 5.1 Het systeem van risicomanagement binnen de HAN

Het systeem van risicomanagement binnen 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. De wijze waarop risicomanagement binnen de HAN is vormgegeven, is verwoord in het risicomanagementbeleid.

Risicoanalyse en -management is een onderdeel van de planning- & controlcyclus en vindt op een aantal niveaus plaats. 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 HAN-onderdeel op. In de viermaandelijke voortgangsrapportages van het HAN-onderdeel (academies en stafdirecties) rapporteren de onderdelen op deze risicoanalyse. Ten slotte worden ook binnen strategische programma's en projecten risicoanalyses gemaakt.

## 5.2 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 de HAN bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelen: de zogenoemde risicobereidheid. Hierbij is de volgende classificatie gehanteerd: zeer hoog (zeer hoge bereidheid tot het nemen van risico), hoog (hoge bereidheid tot het nemen van risico), gemiddeld (gematigde bereidheid tot het nemen van risico), laag (slechts beperkt bereid tot het nemen van risico) en zeer laag (geen tot vrijwel geen bereidheid tot het nemen van risico).

Belangrijk uitgangspunt in het omgaan met risico's is dat de HAN altijd wil voorkomen dat op welke manier dan ook het vertrouwen wordt geschaad dat in de HAN wordt gesteld. Dat vertrouwen ligt 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. Een al te grote focus op het mijden van risico's zal echter uiteindelijk leiden tot hoge kosten en kan een mogelijke rem zijn op de ontwikkeling van het onderwijs en daarmee op de kwaliteit ervan. De HAN realiseert zich dan ook dat een gezonde bedrijfsvoering altijd vraagt om een afweging tussen kansen en risico's. Ten aanzien van andere aspecten is de HAN dan ook bereid een licht hoger risico te accepteren. Indien de inschatting van de omvang van een risico groter is dan de risicobereidheid, zal het management aanvullende maatregelen treffen om het (rest)risico binnen de gewenste risicobereidheid te brengen. Overigens kan het CvB besluiten om een hoger restrisico te accepteren. De hieronder geformuleerde risicobereidheid per risicocategorie moet in de context van bovenstaande worden gezien:

- De risicobereidheid van de HAN voor *strategische risico's* is gemiddeld. We vinden het belangrijk om onze (strategische) langetermijndoelen te realiseren en zijn bereid daarbij in beperkte mate risico te lopen. Hierbij is overwogen dat wij balans moeten vinden tussen het willen realiseren van onze strategische doelen maar dat we opereren in een maatschappelijk 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 bereid in beperkte mate financiële risico's te accepteren.
- De risicobereidheid van de HAN voor *operationele risico's* is gemiddeld. Ook hier speelt een rol dat we aan de ene kant 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 risicoovers te zijn. Dit kan leiden tot een ongewenste starheid van de organisatie en stolling van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.
- De risicobereidheid van de HAN voor *compliance risico's* is laag. De HAN wil de risico's die samenhangen met schade aan de integriteit van de HAN tot een minimum te beperken.

## 5.3 Risico-inventarisatie en -evaluatie

In 2025 zijn de als belangrijk onderkende risico's opnieuw gevalideerd en gewaardeerd in de zin van een inschatting van kansen en risico's. Daarbij maakt de HAN gebruik van expert-opinions waarbij ook uitkomsten van reviews/audits worden meegenomen. 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 en het politiek-economische klimaat in Nederland 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, werkt de HAN nauw samen met haar stakeholders zoals ook beschreven in paragraaf 4.5. Daarbij wordt gewerkt aan de hand van een instellingsplan dat iedere 6 jaar wordt herzien. De meerjarenplannen en jaarplannen zijn hierop gebaseerd en de voortgang hierop wordt gemonitord. In 2022 is het Koersbeeld, met 6 strategische doelen, voor de planperiode 2022-2028 vastgesteld. Om uitvoering te geven aan het Koersbeeld is een strategisch programma opgezet met programmasturing. Daarnaast is er sprake van een leiderschapsprogramma en een professionaliseringsaanpak die er eveneens aan moeten 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, is er inmiddels mede als gevolg van de demografische ontwikkelingen, een terugloop in studentaantallen. Voor de toekomst wordt een verdere krimp voorzien, met daarmee samenhangende teruglopende financiële middelen en alle mogelijke gevolgen van dien voor opleidingen en medewerkers. Het internationaliseringsbeleid van de overheid is ook van invloed op de studentenaantallen van internationale studenten. De mate waarin de HAN door de ontwikkelingen op langere termijn daadwerkelijk wordt geraakt en de verdeling over opleidingen en sectoren, laat zich lastig voorspellen. Het uiteindelijke risico zou kunnen zijn dat keuzes gemaakt moeten worden in het aanbod van opleidingen en onderzoek en deze daardoor niet of onvoldoende aansluiten bij verwachtingen en behoeftes van studenten en het werkveld.

In reactie op de demografische krimp en teruglopende financiële middelen zijn, gekoppeld aan de arbeidsmarkt vraagstukken en de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, HAN-brede bijsturingmaatregelen geformuleerd waarvan de effecten worden gemonitord en waar zo nodig bijstelling plaatsvindt. 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 opleidingsportfolio (onder meer gericht op vergroten van het aanbod voor werkenden en verstevigen master- en associate degree-onderwijs). Daarnaast speelt sturing op de strategische personeelsplannen een cruciale rol. In samenhang met de huidige solvabiliteit kan daarmee op tijd op de effecten van de demografische krimp worden geanticipeerd, met de ontwikkeling van een passend en op de markt toegesneden onderwijs- en onderzoeksportfolio en een daarmee verbonden passend werknemersbestand.

##### ***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, koers te houden op voldoende flexibiliteit in faciliteiten en gelijktijdig buffers (solvabiliteit) aan te houden voor tegenvallers en actief te sturen op de gewenste omvang van de solvabiliteit.

##### ***Risico 4. Inflatierisico***

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 hoog, vanwege het mechanisme dat de cao-verhogingen in lijn liggen met de beschikbare loonruimte die toeziet op slechts een deel van de rijksbijdrage. Voor de overige kosten schatten we het risico ook in als hoog. Dit door het verwachte uitblijven van prijscompensatie. Dit betekent dat deze 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 medewerkertevredenheid 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 de inzet van case-adviseurs en meer inzet op begeleiding van medewerkers en leidinggevend. 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 de terugloop in financiële middelen. Dit houdt een risico in ten aanzien van de continuïteit van onderwijs en onderzoek en/of de kwaliteit ervan. Hierdoor sluit het aanbod van onderwijs en onderzoek niet langer aan bij de wensen van studenten en werkveld, volgen er sancties vanuit OCW of is er reputatieschade. Binnen de HAN is ingezet op strategische personeelsplanning (SPP) en een bijhorend professionaliseringsplan (zie ook paragraaf 3.3.2).

### **Risico 7. Sociale veiligheid**

De HAN hecht aan een veilige leer- en werkomgeving. Toch 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 ook tot claims en oplopend verzuim. De HAN beperkt dit risico tot een minimum door onder meer veiligheidsprotocollen en vertrouwenspersonen en studentbegeleiders in te zetten. Op het thema 'sociale veiligheid' is een strategisch project afgerond met als gevolg aanvullende maatregelen om de risico's op sociale veiligheid verder te beheersen (zie ook paragraaf 3.5.2).

### **Compliance risico's**

#### **Risico 8. Getuigschriften en toetsing**

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 claims/boetes en reputatieschade door niet-passende/onvoldoende onderwijskwaliteit (inhoud, toetsen, et cetera) of door fraude. Interne maatregelen hiervoor zijn het opnemen van de criteria in het studievoelgsysteem (vanaf 2023 Osiris) 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. Hoewel AI een bijdrage levert aan het leerproces van studenten, levert het gebruik van generatieve AI uitdagingen op ten aanzien van de toetsing van kennis en kunde van studenten. Om voldoende waarborgen in te bouwen dat studenten ook daadwerkelijk de materie in voldoende mate beheersen heeft dit de volle aandacht. Opleidingen en examencommissies houden hun toetsbouwwerk tegen het licht en passen dit aan waar nodig. Daarnaast geeft het in 2025 vastgestelde AI-kader aan welke spelregels gelden voor studenten. Ook wordt ongeoorloofd gebruik van AI als onregelmatigheid c.q. fraude aangemerkt in de reglementen van examencommissies waardoor ook maatregelen vanuit de opleiding getroffen kunnen worden indien sprake is van ongeoorloofd AI-gebruik.

#### **Risico 9. AVG**

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is het belangrijkste wettelijke kader dat toeziet op de bescherming van persoonsgegevens. Daarnaast is er aanvullende Europese regelgeving, zoals de AI Act (sinds 2025 van toepassing), relevant voor de wijze waarop binnen de HAN gebruik wordt gemaakt van digitale toepassingen en Artificial Intelligence (AI)-systemen. Deze wetgevingen bevatten 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 zorgvuldige en veilige omgang te waarborgen bij de verwerking van persoonsgegevens van studenten, onderzoekers, medewerkers en overige relaties van de HAN. Vanwege haar omvang en complexiteit moet de HAN er voortdurend alert op blijven dat de ingestelde maatregelen bij alle afzonderlijke eenheden aan de AVG-vereisten blijft voldoen. Het risico op een inbreuk ten aanzien van persoonsgegevens blijft hoe dan ook bestaan, evenals (internationale) cyberdreigingen, en daarmee nemen de eisen die gesteld worden aan maatregelen voor de bescherming van persoonsgegevens toe. Om de kans op een inbreuk zoveel mogelijk te verkleinen treft de HAN informatiebeveiligingsmaatregelen, maar ook specifiek op privacy gerichte technische en organisatorische maatregelen. In dat kader werken een Chief Privacy Officer (CPO), Privacy Officer (PO) en Decentrale Security en Privacy Officers (DSPO's) 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. Verder wordt er voortdurend gewerkt aan de verdergaande verbetering van de naleving van de AVG en de bescherming van persoonsgegevens van betrokkenen. Dit houdt in dat de HAN grip heeft en houdt 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, die in 2025 gecontinueerd is. De ontwikkeling van AI neemt een grote vlucht en brengt naast privacyvraagstukken ook bredere juridische en ethische aandachtspunten met zich mee. Met de inwerkingtreding van de Europese AI Act in 2025 gelden aanvullende, risicogebaseerde eisen voor het toepassen van AI-systemen. De HAN heeft een Integraal AI-kader opgesteld en een AI-Compliance Officer aangesteld en borgt hiermee dat het gebruik van AI-toepassingen voldoet aan de geldende wet- en regelgeving, in samenhang met de bestaande kaders voor privacy en informatiebeveiliging.

#### **Risico 10. Beleidsregel publiek-privaat**

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in 'private activiteiten' verschenen, waarna de regeling meerdere keren is geactualiseerd, voor het laatst in januari 2026. Hoewel met deze beleidsregel en de actualisatie daarvan geen nieuwe regelgeving is beoogd en het doel was om vooral zaken te verduidelijken, is er nog onduidelijkheid die onder andere wordt veroorzaakt door uitzonderingen op de regels. Er is door deze uitzonderingen sprake van door de wetgever onbedoelde effecten rondom de beleidsregel. Het risico bestaat dat de HAN onbedoeld toch niet volledig aan de actuele inzichten voldoet doordat bijvoorbeeld een situatie die nu onder een uitzondering valt, opeens toch onder de werking van de beleidsregel komt te vallen. Met het risico van claims, reputatieschade en sancties vanuit OCW. Ter beheersing van dit risico worden mogelijke private activiteiten voorafgaand aan de start beoordeeld en worden waar nodig maatregelen getroffen. 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) en probeert de HAN actief bij te dragen aan visievorming bij beleidsmakers op dit gebied.

### **Risico 11. Informatieveiligheid en cybercrime**

Op het vlak van ICT neemt het risico van cyberdreigingen steeds verder toe. Deze bedreigingen worden steeds geavanceerder en aanvallen volgen elkaar steeds frequenter op. De onderwijssector is daarbij ook doelwit. De gevolgen kunnen enorm zijn, variërend van datalekken tot continuïteitsproblemen. Daarnaast kunnen incidenten leiden tot claims, boetes en 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 regelmatige uitvoering van penetratietesten door ethical hackers, de aansluiting op het Security Operations Center/ SIEM-oplossing, geboden door het SURFsoc, en de aanwezigheid van offline back-up-faciliteiten. Daarbij wordt ook nauw samengewerkt met het Security Expertise Centrum van SURF (SURF is de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek in Nederland). Op basis van een goedgekeurd awareness-plan wordt met regelmaat door middel van campagnes het bewustzijn van medewerkers en studenten rondom informatiebeveiliging verhoogd. Daarnaast wordt gewerkt met een verplichte e-learning voor medewerkers om kennis en kunde op het gebied van informatiebeveiliging en privacy verder te doen toenemen. Periodiek worden externe audits op informatiebeveiliging uitgevoerd. In de laatste audit eind 2025 is vastgesteld dat het volwassenheidsniveau op 2,7 ligt, en de HAN aantoonbaar in control is (zie ook paragraaf 3.3.5). Er wordt voortdurend gewerkt aan verdere versteviging van de cyberweerbaarheid en informatiebeveiliging. Ook de voorbereiding op de aanpassingen als gevolg van de toekomstige Cyberbeveiligingswet en aanwijzing NIS2 (Network and Information Security Directive) is ter hand genomen.

### **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 en 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 onbedoeld voor verkeerde doeleinden worden ingezet (nationale en economische veiligheid). Dit risico is verder toegenomen gezien de geopolitieke ontwikkelingen. Daarnaast is er een ethische component rondom het aangaan van internationale samenwerkingen die potentieel kan leiden tot reputatieschade. In het document: 'Kennisveiligheid binnen de HAN, Implementatie Nationale leidraad kennisveiligheid in de vorm van kaders en procedures HAN' zijn zowel beleidsmatige als organisatorische maatregelen vastgelegd om de risico's op kennisveiligheid binnen de HAN te beheersen. De naleving en het borgen van de werking zijn de verantwoordelijkheid van het management van de academie(s). Monitoring, naleving en werking HAN-breed zijn taken van het adviesteam Kennisveiligheid. Daarnaast wordt ingezet op bewustwording en deskundigheidsbevordering op het thema kennisveiligheid en is er gestart met structurele periodieke risicoanalyses.

## 6 CONTINUÏTEIT 2026-2030 EN FINANCIËEL BELEID

### 6.1 Blik op financiën, begroting 2026 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 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 2025 ook ingezet op een tekort op de exploitatierekening van € 10,8 miljoen. De HAN sluit het jaar 2025 af met een tekort van € 2,4 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere inkomsten en positieve effecten van de inzet op kostenreductie, waaronder een snellere teruggang in formatie dan begroot. In 2026 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 2026 en bijbehorende meerjarenraming beleidsrijk ingevuld.

Op 1 mei 2025 is de referentieraming 2025 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. Als gevolg 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 al in 2023 maatregelen getroffen om de verwachte tekorten te beperken, om 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 arbeidsmarktvragestukken. 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 arbeidsmarktvragestukken.
- 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 en centrale ondersteuning) hebben de ambitie ten aanzien van de effecten van deze knoppen concreet gemaakt in hun jaarplannen (waarin ook 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 is in 2025 in het Project Optimalisering Ondersteuning HAN (POOH) gewerkt aan het efficiënter, wendbaarder en effectiever maken van de ondersteuning, wat heeft geresulteerd in een gewijzigde organisatie van de ondersteuning met ingang van 1 januari 2026.

Als onderdeel van het anticiperen op een verder dalende rijksbijdrage 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, door het vergroten van het aantal associate degree-programma'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 2025 is op basis van up-to-date inzicht in en overzicht over de personele ontwikkelingen richting gegeven aan de strategische personeelsplanning.

Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2025 € 126,2 miljoen op een balanstotaal van € 302,8 miljoen. Ondanks het negatieve resultaat in 2025 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 2025 voldoen aan de vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van OCW. De liquide middelen zijn in 2025 met € 9,4 miljoen gestegen. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 25,2 miljoen), negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€ 14,0 miljoen) en financieringsactiviteiten (€ 1,8 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2025 wordt verwezen naar de jaarrekening 2025. 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 2026. De HAN-begroting 2026 is op 8 december 2025 goedgekeurd door de Raad van Toezicht en op 11 december 2025 vastgesteld door het College van Bestuur.

Het werkelijke resultaat 2025 wijkt af van de prognose 2025 waarop de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027-2030 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 6.6) in lijn gebracht met de gerealiseerde cijfers. Alle tabellen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de geconsolideerde cijfers van de HAN.

## 6.2 Ontwikkeling exploitatierekening en meerjarenraming 2026-2030

Tabel 13: Exploitatierekening HAN geconsolideerd

x €1.000		Meerjarenraming					
		W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
3.1	Rijksbijdrage	316.189	306.654	293.770	285.866	283.549	280.686
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.572	6.393	6.393	6.393	6.393	6.393
3.3	Collegegelden	86.008	85.472	83.768	82.368	81.397	80.457
3.4	Baten werk in opdracht van derden	36.490	36.665	37.324	38.742	39.743	40.646
3.5	Overige baten	9.149	8.959	8.997	9.008	9.020	9.035
	<b>Totaal baten</b>	<b>454.408</b>	<b>444.143</b>	<b>430.252</b>	<b>422.377</b>	<b>420.103</b>	<b>417.218</b>
4.1	Personeelslasten	378.312	371.380	356.738	345.971	343.952	340.909
4.2	Afschrijvingen	19.644	19.227	19.140	19.984	20.549	20.627
4.3	Huisvestingslasten	18.272	17.752	16.246	14.915	14.521	14.665
4.4	Overige lasten	43.518	42.205	41.773	41.507	41.080	41.016
	<b>Totaal lasten</b>	<b>459.746</b>	<b>450.564</b>	<b>433.897</b>	<b>422.377</b>	<b>420.103</b>	<b>417.218</b>
	<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-5.338</b>	<b>-6.421</b>	<b>-3.645</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.	Financiële baten en lasten	2.945	2.000	1.000	0	0	0
6.	Belastingen	-1	0	0	0	0	0
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>-2.394</b>	<b>-4.421</b>	<b>-2.645</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 6.2.1 Resultaat

De meerjarenraming is opgesteld in lijn met het in het verleden ingezette beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting tot 2027 (-/- € 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 2022-2028. 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 6.1 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).

### 6.2.2 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. Gelijktijdig is in de meerjarenraming in de rijksbijdrage geambieerde groei van studenten in associate degree-programma's en masters verwerkt.

Het collegegeld beweegt in belangrijke mate mee met de rijksbijdrage.

In lijn met de al ingezette stijging van de baten werk in opdracht van derden in de afgelopen jaren is de verwachting dat de al ingezette stijging in 2026 zal leiden tot een verdere verhoging van de baten werk in opdracht van derden en de 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.

### 6.2.3 Lasten

De personeelskosten bewegen mee met de ontwikkeling in de formatie als gevolg van de dalende trend van studentenaantallen in het bacheloronderwijs en de verwachte groei in associate degree-programma'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.

### 6.2.4 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, gezien de onzekerheden rondom toekomstige rentebaten, uit voorzichtigheid voor 2026 en 2027 uitgegaan van een lager rentepercentage. Vanaf 2028 wordt in het geheel geen rekening meer gehouden met rentebaten. Rentebaten worden dan ingezet ter versteviging van en inflatiecorrectie op het eigen vermogen.

## 6.3 Ontwikkeling balans 2026-2030

Tabel 14: Balans HAN geconsolideerd

x € 1.000		Meerjarenraming					
		W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
1.1	Immateriële vaste activa	1.324	1.665	1.901	1.545	1.127	707
1.2	Materiële vaste activa	156.564	152.666	152.692	149.331	142.433	134.985
1.3	Financiële vaste activa	6.196	5.796	5.396	4.996	4.596	4.196
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>164.084</b>	<b>160.127</b>	<b>159.989</b>	<b>155.872</b>	<b>148.156</b>	<b>139.888</b>
1.3	Vorraden	77	85	85	85	85	85
1.4	Vorderingen	14.563	17.400	16.985	16.985	16.985	16.985
1.5	Liquide middelen	124.062	114.816	114.891	117.175	123.058	129.493
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>138.702</b>	<b>132.301</b>	<b>131.961</b>	<b>134.245</b>	<b>140.128</b>	<b>146.563</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>302.786</b>	<b>292.428</b>	<b>291.950</b>	<b>290.117</b>	<b>288.284</b>	<b>286.451</b>
	Algemene reserve	106.241	104.232	105.663	107.163	108.663	110.163
	Publieke bestemmingsreserve	13.586	11.173	7.097	5.597	4.097	2.597
	Private bestemmingsreserve	6.344	6.344	6.344	6.344	6.344	6.344
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>126.171</b>	<b>121.749</b>	<b>119.104</b>	<b>119.104</b>	<b>119.104</b>	<b>119.104</b>
2.2	Voorzieningen	36.986	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
2.3	Langlopende schulden	27.500	25.679	23.846	22.013	20.180	18.347
2.4	Kortlopende schulden	112.129	110.000	114.000	114.000	114.000	114.000
	<b>Totaal passiva</b>	<b>302.786</b>	<b>292.428</b>	<b>291.950</b>	<b>290.117</b>	<b>288.284</b>	<b>286.451</b>

### 6.3.1 Activa

De immateriële vaste activa betreffen investeringen en afschrijvingen op ICT-systemen (niet zijnde interne inzet). Voor de materiële vaste activa is al sinds een aantal jaren sprake van een daling doordat de jaarlijkse afschrijvingslasten 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 Huisvestingstrategie HAN (HSH).

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 vanaf 2027 stabiel blijft. Ondanks de begrote negatieve exploitatie in de periode 2026-2027 wordt verwacht dat de liquide middelen na een afname in 2026 vanaf 2027 zullen toenemen doordat de cashflow per saldo positief is. Dat wordt met name veroorzaakt doordat de afschrijvingslasten hoger zijn dan de jaarlijkse investeringen.

### 6.3.2 Passiva

Het eigen vermogen daalt in de periode 2026-2027 als gevolg van de voorziene negatieve exploitatieresultaten uit de meerjarenraming en middelen die benodigd zijn voor extra change-capaciteit voor de realisatie van het Koersbeeld. 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. Op deze manier neemt deze reserve de komende jaren verder af. Daarnaast is in 2027 sprake van een afname van de publieke bestemmingsreserve als gevolg van in 2025 ontvangen middelen voor vitalisering van opleidingen in krimpregio's die zullen worden aangewend ter dekking van kosten in 2027.

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.

## 6.4 HAN-meerjareninvesteringsoverzicht

Tabel 15: HAN-meerjarenoverzicht materiële vaste activa

x €1.000	Meerjarenraming					
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Investeringen Huisvesting	10.744	11.899	15.182	11.766	9.646	8.771
Investeringen ICT	2.426	3.521	3.970	4.251	3.338	2.247
Investeringen Academies	493	250	250	250	250	250
<b>Totaal</b>	<b>13.663</b>	<b>15.670</b>	<b>19.402</b>	<b>16.267</b>	<b>13.234</b>	<b>11.268</b>

De uitgangspunten van de HSH zijn verwerkt in het meerjareninvesteringsoverzicht onder investeringen Huisvesting. De investeringen in huisvesting betreffen daarnaast het groot onderhoud dat wordt uitgevoerd en dat wordt geactiveerd en afgeschreven. De geraamde investeringen zijn in lijn met het onderhoudsplan. De investeringen in ICT betreffen investeringen in bijvoorbeeld computers. De investeringen binnen de academies betreffen investeringen voor vervanging van apparatuur en inrichting van vaklokalen.

## 6.5 Ontwikkeling ratio's 2026-2030

Tabel 16: Financiële ratio's

	Meerjarenraming					
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Liquiditeit (<0,75)	1,24	1,20	1,16	1,18	1,23	1,29
Liquide middelen (€)	124.062	114.816	114.891	117.175	123.058	129.493
Solvabiliteit 1 (0,35-0,40)	0,42	0,42	0,41	0,41	0,41	0,42
Solvabiliteit 2 (>0,3)	0,54	0,54	0,53	0,53	0,53	0,54

### 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 ook de signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen ingevoerd. Eind 2025 bedraagt deze 0,54; 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.

### 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 OCW 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. Het uitgangspunt daarbij is dat op instellingsniveau gemiddeld genomen het resultaat minimaal nul is en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Als 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.

## 6.6 Uitkomsten financiële risicoanalyse

De begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2030 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 (2026-2030) 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 uitgegaan van de begroting 2026 en de daarin opgenomen meerjarenraming, waarbij zoals in paragraaf 6.1 verwoord, gecorrigeerd is met de werkelijke balansposities per ultimo 2025. Dat geldt ook voor het positieve en negatieve scenario. In het positieve scenario is uitgegaan van een jaarlijkse vergroting van de instroom met 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 boven op 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 uitgegaan van een verdere jaarlijkse afname van het aantal ingeschreven 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 signaleringgrenzen van de Onderwijsinspectie met betrekking tot liquiditeit (< 0,75) en solvabiliteit II (< 0,3). In onderstaande grafieken is dat weergegeven. De HAN blijft ook binnen de indicator voor bovenmatig eigen vermogen.

**Tabel 17: Gevoeligheidsanalyse - Basisscenario - Neutraal B-2025 en meerjarenraming 2027-2030**

x €1.000	Meerjarenraming					
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Nettoresultaat	-6.800	-4.422	-2.645	-	-	-
Liquide middelen	124.062	114.816	114.891	117.175	123.058	129.493
Eigen vermogen	126.171	121.749	119.104	119.104	119.104	119.104
Liquiditeit (<0,75)	1,24	1,20	1,16	1,18	1,23	1,29
Solvabiliteit 1 (0,35 -0,40)	0,42	0,42	0,41	0,41	0,41	0,42
Solvabiliteit 2 (>0,3)	0,54	0,54	0,53	0,53	0,53	0,54

**Gevoeligheidsanalyse - Positief scenario - Afname daling instroom met 2%**

x €1.000	Meerjarenraming					
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Nettoresultaat	-6.800	-4.422	-969	5.459	5.409	5.351
Liquide middelen	124.062	114.816	116.567	121.665	132.956	144.743
Eigen vermogen	126.171	121.749	120.780	126.239	131.647	136.999
Liquiditeit (<0,75)	1,2	1,2	1,17	1,22	1,32	1,42
Solvabiliteit 1 (0,35 -0,40)	0,42	0,42	0,41	0,42	0,43	0,44
Solvabiliteit 2 (>0,3)	0,54	0,54	0,53	0,54	0,55	0,57

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

x €1.000	Meerjarenraming					
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Nettoresultaat	-6.800	-4.422	-4.320	-5.459	-5.409	-5.352
Liquide middelen	124.062	114.816	113.216	107.397	107.871	108.954
Eigen vermogen	126.171	121.749	117.429	111.970	106.562	101.210
Liquiditeit (<0,75)	1,2	1,2	1,14	1,09	1,10	1,11
Solvabiliteit 1 (0,35-0,40)	0,42	0,42	0,40	0,39	0,38	0,37
Solvabiliteit 2 (>0,3)	0,54	0,54	0,53	0,52	0,51	0,51

## 6.7 Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico

De HAN heeft een Treasurystatuut, waarin ook richtlijnen zijn opgenomen over risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut is in 2021 geactualiseerd en sluit aan op het Organisatieontwerp HAN2020 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 OCW 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 2025 € 29,3 miljoen (2024: € 31,2 miljoen) en kent een resterende looptijd van 16 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 € 17,2 miljoen. De hoogste vordering bedraagt € 6,6 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.

## 6.8 Ontwikkeling studenten- en personeelsaantallen 2025-2030

Tabel 18: Studentenaantallen 2025-2030

			Meerjarenraming			
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Instream (prognosemodel)	10.002	9.725	9.709	9.701	9.660	9.612
Ingeschreven studenten 1 oktober (prognosemodel)	33.424	32.670	32.114	31.714	31.371	31.138

De referentieraming 2025 van het ministerie van OCW, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2026 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-Nijmegen die deze krimp gedeeltelijk compenseert. In lijn met de landelijke demografische ontwikkeling verwachten we dat, zonder rekening te houden met het effect van gerealiseerde ambities ten aanzien van het studierendement en versterking van de baten, de jaarlijkse instroom bij de HAN geleidelijk daalt van 10.002 studenten in 2025 naar 9.612 in 2029. Uitgaande van huidige ervaringscijfers met betrekking tot studierendement zal het aantal ingeschreven studenten, zonder rekening te houden met het effect van ambities in groei van associate degree-programma's en masters, dalen van 33.424 in 2025 naar 31.138 in 2030.

Tabel 19: Personeelsaantallen 2025-2030

Fte-aantallen op 31 december			Meerjarenraming			
	W-2025	B-2026	2027	2028	2029	2030
Aanstellingen	3.093	3.033	2.926	2.864	2.845	2.814

In de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027-2030 wordt een afname van de personele formatie voorzien als gevolg van het meebewegen met de krimp van studentenaantallen en de teruggang in financiële middelen vanuit het ministerie van OCW.

## 6.9 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de rapportage over het risicobeheersings- en controlesysteem, zie hoofdstuk 5.

## 6.10 Rapportage toezichhoudend orgaan

Voor de rapportage van het toezichhoudend orgaan, zie paragraaf 4.3.

## 7 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK (BESTUURSAKKOORD)

Tot en met 2031 zijn op basis van het Bestuursakkoord aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor het versterken van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Deze middelen zijn gericht op het structureel versterken van de capaciteit, continuïteit en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek en op het versterken van de rol van hogescholen als kennisinstellingen. Voor de HAN is vanaf 2023 jaarlijks een bedrag van ruim € 6 miljoen beschikbaar.

De interne allocatie van deze middelen binnen de HAN vindt plaats op basis van inhoudelijke onderzoeksplannen. Om de doelstellingen van het Bestuursakkoord te borgen, zijn institutionele uitgangspunten en bestedingskaders vastgesteld voor zowel de toekenning als de inzet van de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek.

Voor het monitoren en verantwoorden van de besteding van onderzoeksmiddelen op instellingsniveau heeft de Vereniging Hogescholen (VH), in afstemming met het ministerie van OCW, een uniform rapportageformat ontwikkeld. Daarbij is gekozen voor integrale monitoring van alle onderzoeksmiddelen. Conform afspraak wordt deze rapportage opgenomen in het bestuursverslag.

De opzet van dit hoofdstuk van het bestuursverslag is in overeenstemming met het VH-format. Om de zelfstandige leesbaarheid te waarborgen, is op onderdelen sprake van overlap met andere passages in het bestuursverslag 2025.

### 7.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

#### Strategie en visie op praktijkgericht onderzoek

De HAN verricht praktijkgericht onderzoek met als doel bij te dragen aan de wereld van morgen. In nauwe samenwerking met het werkveld, docenten, onderzoekers en studenten ontwikkelt en innoveert de HAN kennis en vaardigheden gericht op maatschappelijke vraagstukken. Daarbij richt de HAN zich op 3 zwaartepunten: Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Fair Health, samengevat als Slim, Schoon en Sociaal. Slim staat voor het verleggen van grenzen met digitale technologie, Schoon voor het bijdragen aan de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot en Sociaal voor het verkleinen van gezondheidsverschillen.

Deze zwaartepunten vormen de kern van de in 2023 opgestelde HAN Agenda en geven richting aan de inhoudelijke focus van het praktijkgericht onderzoek. De HAN Agenda vormt het strategisch kader voor de inhoudelijke prioritering van kennis-, innovatie- en human capital-vraagstukken waarop de HAN zich richt. In 2025 heeft een herijking van de HAN Agenda plaatsgevonden, waarbij de focus is aangescherpt op de raakvlakken van Slim, Schoon en Sociaal. Daarbij staan slimme duurzaamheidstransities, sociale duurzaamheidstransities en slimme gezondheidstransities centraal.

Als kennisinstelling vervult de HAN een verbindende rol in de regio. Samenwerkingen met regionale partners sluiten aan bij actuele en toekomstige regionale behoeftes en ontwikkelingen. De HAN neemt een actieve rol in als kennispartner binnen regionale programma's en agenda's en werkt met partners samen op de lange termijn, gericht op duurzame uitwisseling van kennis, middelen en mensen. Vanuit The Economic Board Regio Arnhem Nijmegen participeert de HAN in het regionale innovatienetwerk Lifeport, met een focus op Health, Hightech en Energy. Daarnaast onderhoudt de HAN langdurige strategische samenwerkingen, onder meer in Oost-Nederland met de innovatieve Regio Achterhoek en binnen Connectr Energy Innovation (zie ook paragraaf 2.3).

In 2025 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling van een robuuste en toekomstbestendige onderzoeksorganisatie. Daarbij is ingezet op versterking en verdere focus van het onderzoeksportfolio, in lijn met de prioriteiten uit de HAN Agenda, met als doel de impact en effectiviteit van het praktijkgericht onderzoek structureel te vergroten.

#### 7.1.1 Onderzoek en thema's

##### Strategische onderzoeksagenda en organisatorische eenheden

In onderstaande tabel is per onderzoeksthema uit de Strategische onderzoeksagenda van de VH (gebaseerd op het missiegedreven innovatiebeleid en de topsectoren) aangegeven met welk Center of Expertise (CoE) de HAN structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling. Daarbij wordt opgemerkt dat 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 20: Onderzoeksthema's en Centres of Expertise

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja, met welke organisatorische eenheid?
Gezondheid en Welzijn	CoE Bestendige Zorg CoE Krachtige Kernen en Wijken
Onderwijs- en talentontwikkeling <sup>1</sup>	CoE iXperium
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	CoE Krachtige Kernen en Wijken 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	n.v.t.
Energietransitie en duurzaamheid	CoE SEECE CoE ACE
Kunst en de creatieve industrie	n.v.t.
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	n.v.t.
Veiligheid	n.v.t.
Toerisme en gastvrijheid	n.v.t.
Anders, namelijk ...	n.v.t.

De HAN-lectoraten dragen bij aan alle onderzoeksthema's, met uitzondering van de thema's kunst, veiligheid en toerisme.

#### Overzicht CoE's

Een overzicht van de 7 CoE's waaraan de HAN in 2025 heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN. Zie ook: [www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/](http://www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/).

#### Overzicht lectoraten

Een overzicht van de lectoraten van de HAN in 2025 is opgenomen in bijlage 2 en ook op de website van de HAN. Zie ook: [www.han.nl/onderzoek/lectoraten/lectoratenfinder.xml#/](http://www.han.nl/onderzoek/lectoraten/lectoratenfinder.xml#/).

### 7.1.2 Inkomsten

In onderstaande tabel zijn de in 2025 gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aangegeven, uitgesplitst naar 1e, 2e en 3e geldstroom. In de 1e geldstroom is ook de extra bijdrage vanuit het Bestuursakkoord (€ 6,6 miljoen) begrepen.

Tabel 21: Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in x €1.000 in 2024	Gerealiseerde inkomsten in x €1.000 in 2025
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	19.413	18.663
2 Inkomsten 2e geldstroom	13.033	16.439
3 Inkomsten 3e geldstroom	4.039	3.962
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	0	0
<b>Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek</b>	<b>36.485</b>	<b>39.064</b>

## 7.2 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 (zie paragraaf 7.2.1);
- Categorie B: kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (zie paragraaf 7.2.2);
- Categorie C: kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (zie paragraaf 7.2.3).

1 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.

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 2025 zijn, evenals daarvoor, de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord door de HAN expliciet ingezet om het onderzoeksportfolio verder te versterken en meer focus te geven in lijn met de opgestelde HAN Agenda. De onderzoeksorganisatie (zwaartepunten, CoE's, lectoraten en onderzoeksondersteuning) doet aanvragen 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 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/robuustheid nodig (categorie B).
- De maatschappelijke vraagstukken vragen om interdisciplinaire samenwerking tussen academies (categorie B).
- Om als UAS ook echt impact te hebben, geven we een impuls aan doorontwikkeling van kwaliteit van praktijkgericht onderzoek (categorie C).

Hieronder rapporteren we over 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) komt overeen met de nummering in het format.

### 7.2.1 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 ontplooiën 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 (samenwerkingsverband van 5 Nederlandse topinstellingen voor toegepast onderzoek: Deltares, MARIN, NLR, TNO en WUR));
- ontplooiën van internationale onderzoeksactiviteiten, inclusief consortiumvorming en doorwerking.

#### 7.2.1.1 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 7.1.1). 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 2025 aan bijdroeg, is opgenomen op de website van de HAN: [www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/](http://www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/).

##### B. 3 voorbeelden van invulling van verbinding met de regio

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

###### CoE KennisDC Logistiek

Het CoE KennisDC Logistiek draagt bij aan het versterken en verduurzamen van logistiek als sleutel voor maatschappelijke transitie en vervult daarbij een verbindende rol tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek, beleid en samenleving. Kenmerkend is de koppeling van regionale opgaven aan landelijk kennis- en onderwijsbeleid.

In 2025 is via het Lectoraat Logistiek in de Vitale Samenleving en Logistics Valley, de Logistics Valley Academy opgezet als regionaal platform voor praktijkgericht onderzoek, LLO en quadruple-helix-samenwerking. Dit heeft geleid tot een gezamenlijke roadmap richting 2026 met concrete doelen zoals een regionale logistieke monitor en een Living Lab via een practoraat. Daarnaast zijn meerdere onderzoekstrajecten gestart rond regionale maatschappelijke uitdagingen en is gewerkt aan de voorbereiding van een studentenhub voor mkb-ondersteuning. Deze aanpak verbindt structureel regionale beleidsopgaven met onderwijs en onderzoek, versterkt innovatiekracht en talentontwikkeling, en vergroot de toekomstbestendigheid van de regionale arbeidsmarkt.

Landelijk droeg het CoE in 2025 bij aan onder meer de re-branding van de logistiek en een nationaal LLO-aanbod voor logistieke mkb'ers (in samenwerking met Rabobank). Ook zijn een landelijke logistieke monitor, een vernieuwd CoE-journal, SPRONG-groepen<sup>2</sup> en internationale initiatieven opgezet of doorontwikkeld. Door regionale en landelijke activiteiten te verbinden, fungeert het CoE als schakel die maatschappelijke impact, economische vitaliteit en de strategische positie van de HAN versterkt op regionaal, nationaal en internationaal niveau.

###### CoE ACE Mobility

ACE Mobility richt zich als landelijk CoE zowel op de regio Brainport als de regio Lifeport. Jaarlijks organiseert ACE Mobility een Automotive Carrière dag.

2 Stimuleren van PRaktijkgerichte Onderzoeksgroepen, ofwel SPRONG, is een subsidieprogramma van Regieorgaan SIA.

De Automotive & Engineering Carrièredag 2025 bracht op 22 oktober honderden studenten en meer dan vijftig bedrijven samen rond de toekomst van mobiliteit en technologie. In het kader van het Interreg-project Green SKHy kreeg de carrièredag ook een duidelijke onderzoeksdimensie. Tijdens de bedrijvenmarkt was een speciale 'waterstof-track' ingericht, waar studenten in gesprek gingen met organisaties uit de waterstofsector. Deze ontmoetingen dienden niet alleen ter oriëntatie, maar leverden ook waardevolle inzichten op in de competenties en vaardigheden die volgens het werkveld cruciaal zijn voor de toekomst van waterstof. Parallel hieraan werd een themasessie georganiseerd die volledig in het teken stond van de actuele ontwikkelingen en uitdagingen binnen de waterstofindustrie. Hier werd verdiepend ingegaan op technologische innovaties, marktontwikkelingen en bredere systeemvraagstukken rondom waterstof. De opbrengsten uit zowel de gesprekken op de bedrijvenmarkt, als de themasessie dragen bij aan de verdere kennisontwikkeling binnen het Interreg-project Green SKHy en versterken tegelijkertijd de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en praktijk.

#### *CoE iXperium Leren met ICT*

In 2025 is de samenwerking van het iXperium CoE met de Gelderse mbo-instellingen opnieuw versterkt en gecontinueerd in de Gelderse Professionaliseringsagenda fase 4. Met de Gelderse mbo-instellingen werken we aan leren met ICT en digitale transformatie op tal van onderwerpen. We doen praktijkgericht onderzoek en ontwikkelen gezamenlijk instrumenten, professionalisering van docenten en studenten en leerarrangementen op en met de mbo-instellingen. Hiermee versterken we het onderwijs en de arbeidsmarkt in de regio.

#### **7.2.1.2 Keuze-indicatoren 'integratie in het kennisecosysteem'**

##### **A. Aantal lopende convenanten/samenwerkingsovereenkomsten met derden**

Zie paragraaf 9.4.

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

Vanuit het zwaartepuntenprogramma wordt samen 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 - iXperium Smart Industry*

In 2025 bracht de HAN met iXperium Smart Industry onderwijs, onderzoek en maakindustrie samen in één krachtige samenwerking. Medewerkers uit de Academies IT en Mediadesign, Engineering en Automotive en Organisatie en Ontwikkeling werkten intensief samen met mkb-bedrijven en onderzoekers aan concrete praktijkvragen. Zo ontstond een plek waar nieuwe technologieën zoals AI, Digital Twin en XR niet alleen worden uitgelegd, maar ook direct getest en toegepast. Voor bedrijven levert dit inzicht, richting en 1e oplossingen op, zonder meteen grote investeringen te doen. Voor medewerkers en studenten betekent het samen werken aan actuele vraagstukken, gevoed door onderzoek én praktijk. Die gezamenlijke aanpak versnelt de digitale transformatie van de maakindustrie en versterkt tegelijk het onderwijs en onderzoek binnen de HAN.

Op deze pagina is een overzicht te vinden van enkele hoogtepunten vanuit het zwaartepunt Slim - Smart Region van 2025:

[www.han.nl/over-de-han/waar-staan-we-voor/onze-focus/smart-region/](http://www.han.nl/over-de-han/waar-staan-we-voor/onze-focus/smart-region/)

#### *Schoon - Nationaal Expertisecentrum Netcongestie*

Tijdens de Arnhem Electricity Week in mei 2025 ondertekende de HAN samen met Alliander, TenneT, Provincie Gelderland, Oost NL, een vertegenwoordiger van alle regio's van VNO-NCW en Connectr - Energy innovation, een intentieovereenkomst voor de oprichting van het Nationaal Expertisecentrum Netcongestie (NEcN). Het volle elektriciteitsnet is een van de grootste uitdagingen binnen de energietransitie. Netcongestie raakt niet alleen de verduurzaming van Nederland, maar heeft ook directe maatschappelijke en economische gevolgen. Volgens recent onderzoek kost netcongestie de samenleving jaarlijks tot wel € 40 miljard door misgelopen investeringen, stilgevallen productie en gemiste verduurzamingskansen. Het doel van dit centrum is om gezamenlijk oplossingen voor netcongestie te versnellen en op te schalen. In 2025 is een succesvolle start gemaakt met experttafels, waar concrete casussen uit heel Nederland besproken worden. Met de verenigde expertise aan tafel kunnen stappen worden gemaakt voor gezamenlijke aanpak van netcongestie. Kijk ook op [www.han.nl/artikelen/2025/05/opstelling-han-w@tts-bij-nationaal-expertisecentrum-netcongestie/](http://www.han.nl/artikelen/2025/05/opstelling-han-w@tts-bij-nationaal-expertisecentrum-netcongestie/).

#### *Sociaal - SPRONG All4Talent*

SPRONG All4Talent zet zich in voor een inclusieve arbeidsmarkt waarin ieders talent een plek vindt, juist nu veel mensen langs de kant blijven staan en er een structureel tekort aan arbeidskrachten is. Binnen dit SPRONG-programma werkt de HAN (vanuit 3 academies) samen met de Hogeschool Utrecht, Hogeschool Windesheim en een breed netwerk van meer dan 20 werkveldpartners uit overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Het doel van All4Talent is het ontwikkelen van een toolbox vol kennis, best practices, producten en diensten die arbeidsmarktprofessionals, werkgevers en andere actoren ondersteunt bij het beter inzetten van talenten van werkzoekenden en werknemers met een ondersteuningsbehoefte. Deze toolbox en het bijbehorende kennisplatform faciliteren kennisuitwisseling, samenwerking en innovatie voor een inclusieve arbeidsmarkt.

Voorbeelden van concrete producten binnen het project zijn onder andere instrumenten en methodieken om duurzame inclusie te bevorderen, inzichten in belemmerende en bevorderende factoren bij arbeidsmarkttransities, en gedeelde best practices voor samenwerking tussen onderwijs, werkveld en beleid. SPRONG All4Talent bouwt voort op jarenlange samenwerking tussen de partners en draagt bij aan brede maatschappelijke ambitie om ongelijkheid op de arbeidsmarkt te verminderen en levenslange participatie voor iedereen mogelijk te maken. Kijk ook op [www.han.nl/all4talent](http://www.han.nl/all4talent).

### 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 (zie ook paragraaf 2.3). 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 [www.inderegio.han.nl](http://www.inderegio.han.nl). Hierop is een interactieve kaart zichtbaar van alle 150 HAN-initiatieven, gemaakt door studenten van de HAN.

### D. Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling

In 2025 zijn er door de HAN 5 lectorale intreedes en diverse onderzoekscongressen georganiseerd, die bijdragen aan de verbinding/integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

#### Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Het Seed- en Matchingsfonds (SMF) van de HAN heeft als doel een bijdrage te leveren (financieel en door advisering) aan projectontwikkeling om zo de kans op het binnenhalen van externe subsidie voor strategische projecten te vergroten. De beoordeling richt zich er mede op in hoeverre de interne aanvrager relevante en strategisch gepositioneerde partners uit het kennisecosysteem heeft geselecteerd om het project te versterken. De interne samenwerking wordt ook gestimuleerd doordat minimaal 3 HAN-academies betrokken moeten zijn. Op deze wijze kan het SMF een belangrijke bijdrage leveren aan de financiering van het toekomstige onderzoek bij de HAN in ons kennisecosysteem. Bijvoorbeeld bij de SIA SPRONG-aanvraag All4Talent, waaraan € 35.000,- seedgelden toegekend zijn, aangevuld met € 235.000,- matchingsgelden voor inzet in de uitvoering. Dit maakt het mogelijk voor de HAN om € 1 miljoen subsidie te verkrijgen in dit consortium met onder andere de Hogeschool Utrecht en Hogeschool Windesheim en het werkveld. De stimulans van het SMF komt ook tot zijn recht bij Europese regelingen, zoals bij de ontwikkeling van een voorstel voor Horizon Europe - New European Bauhaus. In COLIVE is met € 50.000,- seedgelden vanuit het SMF een aanvraag voor een kleine € 4 miljoen ontwikkeld, met intern meerdere betrokken academies en extern met de HAN-partners uit de UP University-alliantie uit 4 andere landen.

### 7.2.2 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.

#### 7.2.2.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

De basisindicatoren voor kwantitatieve verduurzaming zijn opgenomen in volgende tabel.

Tabel 22: Personele inzet

Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren*	59	47,3
Onderzoekers en docent/onderzoekers	2.464**	1.867,20
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	10	6,1***
Promovendi	63	53,3
Postdocs	0	0
Onderzoeksondersteuning	121****	84,8
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 86,3%	Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: 13,7%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,8 fte	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, nb universiteit of ander instituut		

\* Functies: lectoren en associate lectoren

\*\* Functies: docent/onderzoeker en onderwijsgever/onderzoeker

\*\*\* Dit omvat geen externe PD-kandidaten

\*\*\*\* Functies: medewerker onderwijs en onderzoek

#### 7.2.2.2 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 ging, 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 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. Inmiddels zijn 10 van de 11 trekkingsrechten van de HAN ingevuld en wordt de laatste naar verwachting spoedig goedgekeurd.

### 7.2.3 Bestedingsdoel 3: kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het 3e 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 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).

#### 7.2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

##### A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Zie paragraaf 3.1.4.

##### B. Voorbeelden

###### *Digital Health Challenge Lab (DHCL)*

DHCL is een initiatief dat ondernemers, zorgpartners en woningcorporaties in de regio Arnhem-Nijmegen bij elkaar brengt om urgente uitdagingen in de zorg aan te pakken. Denk hierbij aan oplossingen die inwoners helpen langer en zelfstandiger thuis te wonen. De HAN is vanaf het begin betrokken bij dit initiatief. De missie van DHCL is om inwoners, door middel van betere en betaalbare oplossingen, langer, gezonder en gelukkiger thuis te laten wonen. Dit open innovatieprogramma bundelt de krachten van organisaties uit zorg, welzijn, wonen, overheid, onderwijs én onderzoek. Daarnaast werkt DHCL nauw samen met startups en innovatieve mkb-bedrijven op pilotlocaties in Nijmegen, Arnhem en Wijchen. Door direct met de doelgroep te testen, sluit de aanpak van DHCL naadloos aan bij de behoeftes van zorgprofessionals en inwoners. DHCL heeft raakvlakken met zowel het zwaartepunt Fair Health als het zwaartepunt Smart Region. Bezoek de website van Digital Health Challenge Lab op [www.digitalhealthchallengelab.nl](http://www.digitalhealthchallengelab.nl) voor meer informatie.

###### *SCEPA (Scaling up the Energy Poverty Approach)*

Door haar deelname aan het SCEPA-project draagt de HAN actief bij aan de ontwikkeling en verspreiding van effectieve interventies die gericht zijn op de aanpak van energiearmoede in Noordwest-Europa. De HAN brengt hiervoor multidisciplinaire expertise samen uit sociale wetenschappen, datawetenschappen, bouwkunde, economie en engineering. Dit sluit aan bij de strategische doelstellingen van de HAN, zoals het versterken van regionale verbindingen, het bevorderen van maatschappelijke betrokkenheid en het bieden van flexibel, multidisciplinair onderwijs. Hiermee versterkt het de positie van de HAN als agendabepalende speler op het gebied van duurzaamheid en energietransitie (zwaartepunt Sustainable Energy & Environment). Door praktijkgericht onderzoek en samenwerking met regionale overheden en Europese partners ontwikkelt de HAN niet alleen nieuwe beleidsinstrumenten, maar draagt zij ook bij aan de competentieontwikkeling van studenten, docenten en onderzoekers. De opgedane kennis en innovaties worden niet alleen toegepast in de betrokken regio's, maar ook in de eigen regio van de HAN. Hiermee versterkt de HAN haar kennispositie als belangrijke partner in de strijd tegen energiearmoede en draagt zij bij aan een rechtvaardige en duurzame energietransitie.

###### *Samenwerking Defensie en de HAN: betekenisvolle verbinding, innovatie en weerbaarheid*

In 2025 heeft de HAN haar samenwerking met Defensie verder uitgebouwd, in aansluiting op de landelijke afspraken tussen Defensie en de VH. Hogescholen en Defensie zijn hierin strategische partners in opleiding, onderzoek en innovatie, met als doel bij te dragen aan de weerbaarheid van Nederland en het opleiden van professionals die kunnen functioneren in complexe en snel veranderende contexten. Binnen de HAN bouwen meerdere academies voort op bestaande en langdurige ervaringen in de samenwerking met Defensie. Deze opgebouwde kennis van de defensiepraktijk blijkt helpend bij het verder ontwikkelen van gezamenlijke onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. De samenwerking sluit aan bij de 3 zwaartepunten van de HAN en richt zich op vraagstukken op het gebied van veiligheid, technologie, logistiek, zorg, data en menselijk functioneren. Een belangrijk instrument binnen deze samenwerking is de regeling KIEM-Defensie. In 2025 zijn meerdere KIEM-D-trajecten voorbereid en gestart, waarin Defensie, lectoraten en regionale partners gezamenlijk werken aan vraagarticulatie en verkennend praktijkgericht onderzoek. Deze trajecten vormen de basis voor verdere innovatie en voor de ontwikkeling van grotere onderzoeks- en onderwijsprogramma's. De samenwerking met Defensie is daarbij betekenisvol verbonden met de regio. De HAN trekt hierin op met partners als Lifepoint, de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen, Oost NL en de Economic Board, zodat defensievraagstukken worden gekoppeld aan regionale economische ontwikkeling en maatschappelijke opgaven. Voor deze verbinding is gericht geïnvesteerd in strategisch accountmanagement, zowel op de relatie met Defensie als met regionale partners.

### C. Functiehuis

De implementatie van het nieuwe in 2024 vastgestelde functiehuis en daarmee de doorontwikkeling van de functie van docent/onderzoeker binnen de HAN droeg in 2025 verder bij aan de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld en hiermee aan de doorontwikkeling van de onderzoekscultuur binnen de HAN.

### D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2025 zijn er diverse activiteiten geweest ter bevordering van diversiteit en inclusie (D&I) bij de HAN, die ook gericht zijn op onderzoekspersoneel, zoals:

- de ontwikkeling van de Kapstok medewerkerswelzijn door HR;
- de realisatie van de handreiking Digitale toegankelijkheid;
- bijeenkomsten van Leernetwerk Diversiteit & Inclusie over uiteenlopende onderwerpen;
- monitoring van de implementatie van het VN-verdrag Handicap.

#### 7.2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

##### A. Professionaliseringsactiviteiten personeel

Via de HAN Academy wordt een breed aanbod aan cursussen en trainingen verzorgd op het gebied van het uitvoeren en begeleiden van onderzoek. Deze trainingen zijn vrij toegankelijk voor alle onderzoekers binnen de HAN. Daarnaast zijn er specifieke trainingen gericht op onderzoeksvaardigheden die nodig zijn bij de begeleiding van afstudeerders. Ook levert de HAN een bijdrage aan de leergang 'Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek'.

##### B. Open science-activiteiten

Er is in 2025 een nieuw publicatiebeleid (beleidskader kennisproducten, en beleid zorgvuldige omgang onderzoeksdata en kennisproducten) goedgekeurd. De implementatie hiervan start in 2026. Daarnaast is de HAN een (intern) project gestart voor de uitrol van Publinova. Publinova is een landelijk platform om praktijkgerichtonderzoek van hogescholen in de etalage te zetten.

##### C. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

De HAN is aangesloten bij een landelijk initiatief vanuit SURF om te komen tot een gezamenlijk Modular Open Research Information System (MORIS). Daarnaast wordt er in 2026 een vervolg gegeven aan de HAN-brede uitrol van SURFsharekit.

##### D. Aanwezigheid datamanagementsystemen

De HAN maakt gebruik van SURF Research Drive voor opslag en samenwerking. Afgelopen jaar is er gestart met het gebruik van SURF Research Cloud als VRE (virtual research environment) en voor de inzet van big data en rekenkracht (compute).

##### E. Medezeggenschap onderzoek

Om de medezeggenschap op het gebied van onderzoek te versterken en onderzoekers nadrukkelijker te betrekken bij de beleidsvorming, wordt binnen de samenstelling van de medezeggenschapsraden gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van alle geledingen binnen de HAN. In de Medezeggenschapsraad is ten minste één lid uit de personeelsgeleding hoofdzakelijk werkzaam als onderzoeker binnen een academie. Daarnaast beschikt de MR over een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.

#### 7.2.3.3 Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

In 2024 is een ketenregisseur onderzoeksondersteuning benoemd die, samen met afgevaardigden uit de bij onderzoek betrokken (staf) afdelingen, de 1e stappen heeft gezet richting de totstandkoming van een kerngroep Research Services. Met deze kerngroep is in 2025 gewerkt aan de volgende thema's:

- het, in lijn met het IV-beleid en de domeinarchitectuur onderzoek, 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;
- het herprioriteren van al deze elementen, om tot een integrale en realistische uitvoeringsagenda 2026 te komen. Een uitvoeringsagenda die recht doet aan de huidige organisatorische situatie en die nauw verbonden wordt aan de doelstellingen en ontwikkelingen voortkomend uit het Project Optimalisering Ondersteuning HAN (POOH) (zie paragraaf 3.3.3).

Bovenstaande werkzaamheden monden uit in 2 projectvoorstellen die zijn ingebracht en goedgekeurd in het digitaliseringsoverleg van december 2025:

1. Optimalisatie van de financiële en administratieve processen in onderzoek;
2. Een integrale aanpak op de ontwikkeling van een dataplatform en -diensten voor onderzoek.

Via deze 2 initiatieven wordt in 2026 vormgegeven aan verdere uitwerking van de uitvoeringsagenda 2026 voor het domein onderzoek en specifiek de onderzoeksondersteuning.

De HAN gaf in 2025 input voor de herziening van de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (NGWI), met name met betrekking tot de versterking van het praktijkgericht onderzoek. De verwachting is dat deze herziene code in de loop van 2026 wordt vastgesteld. De Ethische Commissie Onderzoek is in 2025 geëvalueerd en heeft naar aanleiding daarvan haar werkwijze verbeterd.

## 8 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 dit hoofdstuk rapporteren we over de wijze waarop de HAN aangaande deze thema's acteert.

### 8.1 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' verschenen. Deze is voor het laatst geactualiseerd per 1 januari 2025. Hoewel met deze beleidsregel geen nieuwe regelgeving is beoogd ten opzichte van de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs, 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 de 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 - de 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 stafdirectie Finance & Control in afstemming met de stafafdeling Juridische Zaken voor de start van alle marktactiviteiten toetst of deze activiteiten in lijn zijn met de wettelijke taak en of ze daarvoor een meerwaarde hebben. 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 (en geëvalueerd) door Finance & Control volgens een vaste methodiek. Daarbij wordt ook de verplichte risico-opslag 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 ook worden besproken met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Er kan dan ook worden geconcludeerd dat alle private activiteiten van de HAN in lijn zijn met de 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 de voltijdstudenten weer 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 opbrengsten van en kosten voor deze activiteiten 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 of de winstgevendheid te herstellen, of 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, die bestaan uit detachingsactiviteiten. De bestuurders van de 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 23: 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

De meerwaarde voor de wettelijke taak van zowel valorisatie/contractonderzoek, LLO/contractonderwijs en detacheringen is dat het casuïstiek en nieuwe toepasbare kennis oplevert waarmee het onderwijs en onderzoek binnen de HAN wordt verrijkt en geactualiseerd. Daarnaast bieden de genoemde activiteiten inzicht in behoeften vanuit het werkveld waarmee wordt bijgedragen aan een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Het sportcentrum fungeert als een living lab voor medewerkers en studenten van de Academie Sport en Beweging. Hiermee worden studenten beter voorbereid op de arbeidsmarkt en houden docenten zicht op ontwikkelingen binnen het werkveld.

#### Kwantitatieve informatie

De totale omvang van de baten werk in opdracht van derden bedraagt € 36,5 miljoen en de overige baten bedragen € 9,1 miljoen. Van deze baten is € 24,0 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 24: Specificatie van baten uit marktactiviteiten

x € 1.000	Baten	Lasten	Resultaat
Valorisatie/contractonderzoek	3.978	3.887	91
LLO/contractonderwijs	13.031	11.857	1.174
Detacheringen	1.805	1.796	9
Sportcentrum	268	268	0
Overige	109	134	-24
<b>Subtotaal HAN</b>	<b>19.192</b>	<b>17.942</b>	<b>1.250</b>
HAN Flex	4.879	4.877	2
<b>Totaal HAN geconsolideerd</b>	<b>24.071</b>	<b>22.819</b>	<b>1.252</b>

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 € 24,0 miljoen bedraagt € 1,2 miljoen. In 2024 was sprake van een totale marge van € 2,4 miljoen op een omzet aan marktactiviteiten van € 24,9 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.

In lijn met de beleidsregel is het positieve resultaat uit marktactiviteiten verwerkt ten gunste van de publieke reserve. De private reserve kent een autonome ontwikkeling doordat de rentebaten (€ 0,1 miljoen) over de private reserve worden toegevoegd aan de private reserve.

## 8.2 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 2025 waren er 1.873 buitenlandse studenten (2024: 2.054) ingeschreven voor een bachelor- of masterprogramma. Dit waren er 181 minder dan in 2024. De instroom in 2025 bedroeg in totaal 584 buitenlandse studenten; dat zijn 156 studenten minder dan in 2024 (740). 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 2025 1.290 HAN-studenten (2024: 1.021) en 293 buitenlandse uitwisselingsstudenten (2024: 400). De HAN heeft in totaal 330 exchange partners, waarvan 213 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 [www.han.nl/en/collaboration/](http://www.han.nl/en/collaboration/).

#### Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor het studiejaar 2025-2026 zijn er 56 studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst voor de Ad-opleiding Civiele Techniek - Projectvoorbereiding en realisatie met Civilion B.V. Dit zijn er 9 minder dan in het studiejaar 2024-2025.

#### Onderwijskundige publiek-private arrangementen

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

### 8.3 HAN Studentenondersteuningsfonds

Het HAN Studentenondersteuningsfonds (voorheen het HAN Profileringsfonds) biedt financiële ondersteuning aan studenten die studievertraging oplopen als gevolg van medische omstandigheden, ziekte, bijzondere (familie)omstandigheden, een bestuurlijke functie of topsport.

In 2025 zijn er in totaal 326 aanvragen ingediend (tegenover 355 in 2024), waarvan er 322 zijn gehonoreerd (tegenover 352 in 2024). Bij 167 aanvragen (tegenover 159 in 2024) 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 151 aanvragen (tegenover 181 in 2024) binnengekomen.

Door topsporters zijn 8 aanvragen ingediend (tegenover 12 in 2024).

De totale aanspraak op het fonds bedroeg in 2025 € 1.278.449,54 (in 2024 € 1.121.013,34). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren waarvan de betalingen nog doorlopen. Voor het reisproduct was er geen sprake van vergoedingen. Evenals vorig jaar ging het uitsluitend om EER-studenten (Europese Economische Ruimte).

Tabel 25: Aanspraken HAN Studentenondersteuningsfonds 2025

Omschrijving	Aantal aanvragen (toekenningen 2025)	Aantal aanvragen (toekenningen 2024)	Totaal van de toekenningen in €*	Gemiddelde hoogte van de lopende toekenningen per maand in €	Gemiddelde duur van de lopende toekenningen in 2025
Studenten in overmachtssituaties: ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	167	159	958.670	478	12 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	151	181	299.915	331	6 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	8	12	19.864	276	9 maanden
<b>Totaal</b>	<b>339</b>	<b>360</b>	<b>1.278.450</b>		
Noodfonds	13	8			

\* inclusief lopende toekenningen uit vorige jaren in €

## 9 HAN IN KAART

### 9.1 Overzicht onderwijs- en onderzoeksaanbod

Het volledige en actuele aanbod van alle opleidingen van de HAN vindt u op: [www.han.nl/opleidingen](http://www.han.nl/opleidingen).

Ons volledige en actuele aanbod van onderzoek vindt u op: [www.han.nl/onderzoek](http://www.han.nl/onderzoek).

### 9.2 Studenten: instroom en ingeschreven studenten

#### Ingestroomde studenten

Tabel 26: Overzicht instroom per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Bacheloropleidingen</b>	<b>9.472</b>	<b>9.297</b>	<b>8.838</b>	<b>8.966</b>	<b>8.551</b>
Voltijd	8.030	8.000	7.551	7.652	7.310
Deeltijd	1.290	1.138	1.145	1.153	1.079
Duaal	152	159	142	161	162
<b>Ad-opleidingen</b>	<b>660</b>	<b>717</b>	<b>747</b>	<b>777</b>	<b>861</b>
Voltijd	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	10	37
Deeltijd	498	548	546	552	510
Duaal	162	169	201	215	314
<b>Masteropleidingen</b>	<b>722</b>	<b>665</b>	<b>574</b>	<b>555</b>	<b>590</b>
Voltijd	182	141	122	111	118
Deeltijd	350	327	275	260	275
Duaal	190	197	177	184	197
<b>HAN totaal</b>	<b>10.854</b>	<b>10.679</b>	<b>10.159</b>	<b>10.298</b>	<b>10.002</b>

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2025

De instroom in het bachelor onderwijs is gedaald opzichte van vorige jaar (-4,6%). Bij de Ad- en de masteropleidingen is de instroom hoger dan in de voorgaande jaren (+10,8% respectievelijk +6,3%).

De duale opleidingen kennen als enige opleidingsvariant een stijging van de instroom (+20,2%). Deze stijging komt met name door de duale Ad-opleidingen. Bij de voltijd- en de deeltijd opleidingen is het aantal instromers juist gedaald (-4,0% respectievelijk -5,1%). Er zijn 502 studenten ingestroomd bij een bekostigde masteropleiding en 88 bij een masteropleiding die niet door de overheid bekostigd wordt.

Tabel 27: Verdeling voltijdbachelorinstroom Arnhem-Nijmegen

	2021	2022	2023	2024	2025
Arnhem	1.965	2.008	1.805	1.967	1.790
Nijmegen	6.065	5.992	5.746	5.685	5.520
<b>Totaal</b>	<b>8.030</b>	<b>8.000</b>	<b>7.551</b>	<b>7.652</b>	<b>7.310</b>
In %					
Arnhem	24,4%	25,1%	23,9%	25,7%	24,5%
Nijmegen	75,6%	74,9%	76,1%	74,3%	75,5%

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2025

De instroom in Arnhem was in 2025 9% lager dan in het voorgaande jaar, die in Nijmegen is minder afgenomen (-2,9%).

## Ingeschreven studenten

Tabel 28: Overzicht inschrijvingen per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Bacheloropleidingen</b>	<b>34.530</b>	<b>33.763</b>	<b>31.933</b>	<b>31.262</b>	<b>30.213</b>
Voltijd	29.992	29.339	27.811	27.177	26.231
Deeltijd	4.044	3.886	3.636	3.560	3.456
Duaal	494	538	486	525	526
<b>Ad-opleidingen</b>	<b>1.180</b>	<b>1.283</b>	<b>1.431</b>	<b>1.597</b>	<b>1.803</b>
Voltijd	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	14	60
Deeltijd	873	958	1.055	1.112	1.104
Duaal	307	325	376	471	639
<b>Masteropleidingen</b>	<b>1.805</b>	<b>1.727</b>	<b>1.566</b>	<b>1.462</b>	<b>1.408</b>
Voltijd	325	291	247	209	199
Deeltijd	897	872	769	717	663
Duaal	583	564	550	536	546
<b>HAN totaal</b>	<b>37.515</b>	<b>36.773</b>	<b>34.930</b>	<b>34.321</b>	<b>33.424</b>

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2025

Het aantal inschrijvingen is opnieuw teruggelopen. In tegenstelling tot de bachelor- en masteropleidingen, waar er sprake is van een daling (-3,4% respectievelijk -3,7%), is het aantal inschrijvingen aan de Ad-opleidingen juist toegenomen (+12,9%). Dit is een logisch gevolg van de instroom aan de Ad-opleidingen die al een aantal jaar achtereenvolgend toeneemt.

## Afgestudeerde studenten

Tabel 29: Overzicht afgestudeerde studenten per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Bacheloropleidingen</b>	<b>5.684</b>	<b>5.180</b>	<b>5.217</b>	<b>5.341</b>	<b>5.568</b>
Voltijd	4.913	4.438	4.364	4.572	4.749
Deeltijd	710	683	761	711	755
Duaal	61	59	92	58	64
<b>Ad-opleidingen</b>	<b>287</b>	<b>371</b>	<b>390</b>	<b>477</b>	<b>543</b>
Voltijd	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Deeltijd	241	286	318	347	409
Duaal	46	85	72	130	134
<b>Masteropleidingen</b>	<b>486</b>	<b>528</b>	<b>509</b>	<b>478</b>	<b>503</b>
Voltijd	128	118	123	110	96
Deeltijd	194	243	242	208	252
Duaal	164	167	144	160	155
<b>HAN totaal</b>	<b>6.457</b>	<b>6.079</b>	<b>6.116</b>	<b>6.296</b>	<b>6.614</b>

Bron: Inschrijfapplicatie Osiris, peildatum 1 oktober 2025

Het aantal afgestudeerden was in het studiejaar 2024-2025 5,1% hoger dan in 2023-2024. De stijging zit met name bij de Ad-opleidingen (+13,8%). Bij de masteropleidingen is er een kleinere stijging in het aantal afgestudeerden (5,2%), evenals bij de grootste groep, de voltijdbacheloropleidingen (+3,9%).

## Ontwikkeling marktaandeel

Tabel 30: Marktaandeel instroom en inschrijvingen bachelor hbo

	2021	2022	2023	2024	2025
Marktaandeel instroom bachelor	7,6%	7,9%	7,7%	7,8%	7,7%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,5%	7,6%	7,6%	7,7%	7,6%

Bron: Overzicht Vereniging Hogescholen

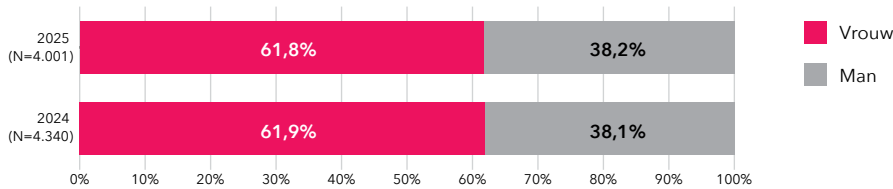
De afname van het marktaandeel hangt samen met het feit dat de HAN wordt geconfronteerd met een sterkere krimp van de studentenaantallen als gevolg van demografische ontwikkelingen ten opzichte van de ontwikkelingen in het hbo.

### 9.3 Medewerkers

Het begrip 'OP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in onderwijs- en onderzoeksfuncties (primaire proces); 'OBP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in ondersteunende functies. Alle vergelijkingen die worden gemaakt, hebben betrekking op de aantallen per 31 december 2025 ten opzichte van 31 december 2024.

#### Ontwikkeling in aantal medewerkers en samenstelling

Figuur 2: Verdeling man/vrouw, periode 2024 en 2025

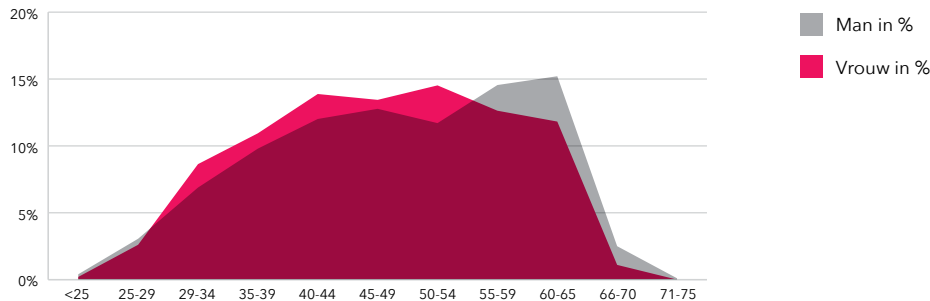


Tabel 31: Verdeling man/vrouw, periode 2024 en 2025

	2024	2025	Verskil t.o.v. voorgaand jaar
Man	1.654	1.528	
Vrouw	2.586	2.473	
<b>Totaal</b>	<b>4.340</b>	<b>4.001</b>	<b>-7,90%</b>

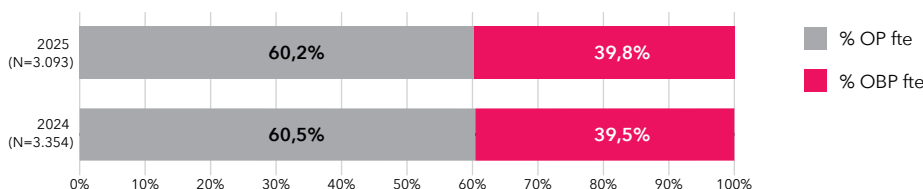
In 2025 is als gevolg van afname van studentenaantallen en een lagere bekostiging het aantal medewerkers gedaald (-7,9%) van 4.340 naar 4.001. De verhouding man/vrouw, is gedurende 2025 niet echt veranderd. Ten opzichte van 2024 bedraagt de absolute afname van het aantal vrouwen 7,9%. Bij de mannen is er sprake van een afname van 7,8%. De verhouding mannen en vrouwen in 2025 was, net als in 2024, 62% vrouw en 38% man.

Figuur 3: Leeftijdsofbouw verdeling man/vrouw 2025



De opbouw van de leeftijdscategorieën van vrouwen volgt de normaalverdeling (volgens Gauss). Net als in 2024 vallen meer mannen in de leeftijdscategorieën vanaf 50 jaar. De grafiek toont de leeftijdsopbouw in 2025 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 2024 en 2025



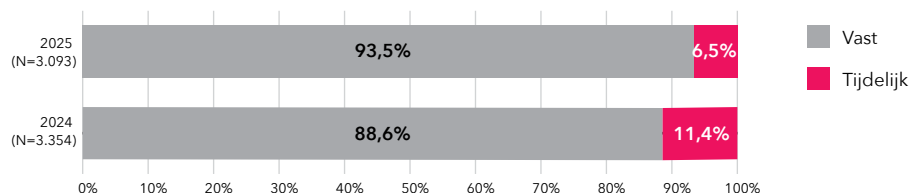
De ontwikkeling van de fte's OP versus OBP ten opzichte van het voorgaande jaar is visueel weergegeven in bovenstaande figuur. De verhouding OP/OBP is (ten opzichte van 2024) licht gewijzigd; het percentage OBP is relatief iets gegroeid (+0,3%). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er als gevolg van Grip op formatie veel kleine tijdelijke contracten niet zijn verlengd. Deze contracten bevonden zich met name aan de OP-kant.

In de tabel hieronder is een verdere uitsplitsing te vinden van de verdeling van medewerkers over OP, OBP en MT.

Tabel 32: Verdeling OBP-OP-MT 2022-2025 in fte

	2022	2023	2024	2025
OBP	1.226	1.256	1.252	1.143
OP	2.148	2.112	2.030	1.862
MT	84	85	71	89

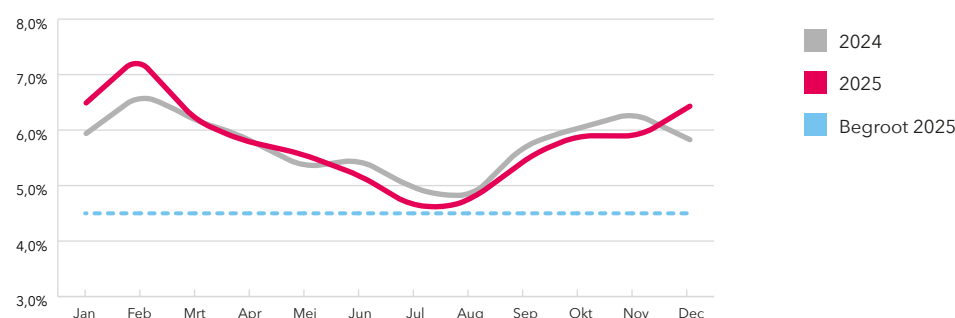
Figuur 5: Ontwikkeling vast/tijdelijk, periode 2024 en 2025



In 2025 is de verhouding vast/tijdelijk dienstverband gewijzigd ten opzichte van 2024. Dit hangt samen met de krimp in het 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 94%. Ten opzichte van 2024 is het aantal fte's vaste contracten bij zowel OP als OBP afgenomen (respectievelijk -3,9% en -0,9%).

#### Ontwikkeling ziekteverzuim

Figuur 6: Ontwikkeling verzuim per maand, periode 2024 en 2025



Het verzuimpercentage in 2025 geeft in het algemeen een iets hoger verzuim dan in 2024 (+0,04%). Alleen in de periode juli en augustus ligt het percentage onder de 5%. Gemiddeld genomen over het kalenderjaar bedraagt het verzuim in 2025 5,86 % (2024: 5,75%). Het percentage verzuim OP laat in 2025 een stijging zien ten opzichte van 2024 (respectievelijk 5,83% en 5,38%). Het verzuimbeeld voor OBP laat voor diezelfde periode daarentegen een afname zien (2024 -6,32% en 2025 -5,94%). De verzuimfrequentie ligt enigszins lager dan in 2024 (0,69 tegen 0,70); ook de gemiddelde verzuimduur is gedaald van 38,8 dagen naar 36,6 dagen.

## 9.4 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 2025. 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 ([thinkeast.nl/](http://thinkeast.nl/));
- The Economic Board ([www.theeconomicboard.com](http://www.theeconomicboard.com));
- Lifeport Regio Arnhem Nijmegen ([www.lifeport.com](http://www.lifeport.com));
- Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen ([www.gmr.nl](http://www.gmr.nl));
- OostNL ([www.oostnl.nl](http://www.oostnl.nl));
- Hotspot Health & High Tech Nijmegen ([www.briskr.eu](http://www.briskr.eu));
- Hotspot Energy Arnhem ([www.arnhem.nl/alle-onderwerpen/duurzame-energie/hotspot-energy](http://www.arnhem.nl/alle-onderwerpen/duurzame-energie/hotspot-energy));
- Health Valley ([www.healthvalley.nl](http://www.healthvalley.nl));
- Legal Valley ([www.legalvalleynederland.nl](http://www.legalvalleynederland.nl));
- Techniekpact ([www.techniekpact.nl](http://www.techniekpact.nl));
- Achterhoek Ambassadeurs ([8rhk.nl/](http://8rhk.nl/));
- Orion voor begeleiding startups ([www.orion-gelderland.nl](http://www.orion-gelderland.nl));
- Startup Fonds Gelderland voor financiering van startups ([www.oostnl.nl/nl/startup-fonds-gelderland](http://www.oostnl.nl/nl/startup-fonds-gelderland));
- Agendastad/Citydeal-Arnhem & Nijmegen ([www.agendastad.nl/werken-aan-dezelfde-grote-beweging-in-de-city-deal](http://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](http://www.vereniginghogescholen.nl)), onder andere via de KIC2023 en de inhoudelijke HBO-thematafels;
- UAS4Europe ([www.uas4europe.eu](http://www.uas4europe.eu));
- UP University programma ([www.upuniversity.eu](http://www.upuniversity.eu));
- UASNL, netwerk van 22 hogescholen ([www.uasnl.eu](http://www.uasnl.eu));
- Ieder Talent Telt ([www.iedertalenttelt.nl](http://www.iedertalenttelt.nl)); onderwijsvernieuwing in de regio Nijmegen;
- LICA, Landelijk Informatie Centrum Aansluiting vo-hbo, ([www.lica.nl](http://www.lica.nl));
- RxH ([www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/platform-mbo-ho/](http://www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/platform-mbo-ho/));
- ARMA-NL ([www.armanl.eu](http://www.armanl.eu)) onderwijs en innovatie en professionalisering onderzoeksondersteuning (nationaal en internationaal);
- EARMA ([www.earma.org](http://www.earma.org)); professionalization research support;
- NWO Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek ([www.nwo.nl](http://www.nwo.nl));
- NRPO SIA Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA ([www.regieorgaan-sia.nl](http://www.regieorgaan-sia.nl));
- NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek ([www.nro.nl](http://www.nro.nl));
- SURF ICT-coöperatie voor onderwijs en onderzoek ([www.surf.nl](http://www.surf.nl));
- ZonMW ([www.zonmw.nl](http://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 7.1). 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](http://www.pharos.nl));
- Radboudumc (afdeling Eerstelijngeneeskunde);
- Zorgalliantie ([www.zorgalliantie.com](http://www.zorgalliantie.com));
- Nijmegen Groen Gezond in Beweging ([www.wijzijngroengezondeninbewegingnijmegen.nl](http://www.wijzijngroengezondeninbewegingnijmegen.nl));
- TopFit ([www.radboudumc.nl/nieuws/2019/nieuw-open-innovatieprogrammatopfit-gelanceerd-tijdens-health-valley-event](http://www.radboudumc.nl/nieuws/2019/nieuw-open-innovatieprogrammatopfit-gelanceerd-tijdens-health-valley-event));
- NPAO Nationaal Programma Arnhem Oost ([www.arnhem-oost.nl](http://www.arnhem-oost.nl));
- Netwerk 100 ([www.netwerk100.nl](http://www.netwerk100.nl));
- Citydeal Kennismaken Nijmegen;
- HBO-Thematafel Gezondheid en Zorg ([www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek](http://www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek));
- 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 Wijk economie (DeBlauweWijkEconomie op [www.mijnspijkerkwartier.nl](http://www.mijnspijkerkwartier.nl));
- Helixgroep Energy - The Economic Board ([www.theeconomicboard.com](http://www.theeconomicboard.com));
- Topsector Energie ([www.topsectorenergie.nl](http://www.topsectorenergie.nl));
- CIRCLES (netwerk Circulaire Economie) ([www.circles.nu](http://www.circles.nu));
- Connectr Energy innovation in Arnhem ([www.connectr.nu](http://www.connectr.nu));
- HBO-Thematafel Energietransitie & Duurzaamheid ([www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek](http://www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek));
- SPRONG-onderzoeksgroep Decentrale Waterstof Sprong (DWS);
- SPRONG-onderzoeksgroep Greening Corridors ([www.kennisdlogistiek.nl/nieuws/greening-corridors-de-weg-naar-duurzaam-goederentransport](http://www.kennisdlogistiek.nl/nieuws/greening-corridors-de-weg-naar-duurzaam-goederentransport)).

### **Smart Region:**

- NL AI Coalitie en Smart Industry ([www.nlaic.com/over-nl-aic](http://www.nlaic.com/over-nl-aic));
- Thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt in Achterhoek ([www.8rhk.nl/smart-economy-smart-living/onderwijs-en-arbeidsmarkt/doelen-en-werkwijze-thematafel-onderwijs-en-arbeidsmarkt/](http://www.8rhk.nl/smart-economy-smart-living/onderwijs-en-arbeidsmarkt/doelen-en-werkwijze-thematafel-onderwijs-en-arbeidsmarkt/));
- Thematafel Slim Werken & Innovatie in de Achterhoek ([www.8rhk.nl/smart-economy-smart-living/thematafel-smart-werken-en-innovatie/](http://www.8rhk.nl/smart-economy-smart-living/thematafel-smart-werken-en-innovatie/));
- Chip Integration Technology Nijmegen CITC ([www.citc.org](http://www.citc.org));
- BOOST (hét Smart Industry-netwerk in Oost-NL) ([www.boostsmartindustry.nl](http://www.boostsmartindustry.nl));
- SmartHub (groot netwerk in de Achterhoek) ([www.smarthub.nl](http://www.smarthub.nl));
- SmartHub Incubator Industry ([www.shii.nl](http://www.shii.nl));
- Helixgroep Health, Hightech & Food ([www.lifeport.nl/theeconomicboard/investeringsagenda/iconisch-cluster-health-hightech-food/](http://www.lifeport.nl/theeconomicboard/investeringsagenda/iconisch-cluster-health-hightech-food/));
- Briskr ([www.briskr.eu](http://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/](http://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/](http://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](http://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](http://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/](http://www.han.nl/onderzoek/labs-en-werkplaatsen/); Praktijkinnovatie Zorg en Welzijn (PZW) ([han.nl](http://han.nl));
- Zwaartepunt SEE (Sustainable Energy & Environment): [www.connectr.nu](http://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/](http://www.8rhk.nl/nieuws/innovatie-in-achterhoekse-maakindustrie-met-fieldlab-digital-twinning/)); de Netwerkpplaats ([www.denetwerkplaats.nl](http://www.denetwerkplaats.nl)) en de Innovatiehubs ([www.innovatiehub.com](http://www.innovatiehub.com)).

### **Ad c Centres of Expertise**

Een Center 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/](http://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](http://www.ru.nl));
- Radboudumc ([www.radboudumc.nl](http://www.radboudumc.nl));
- Sint Maartenskliniek ([www.maartenskliniek.nl](http://www.maartenskliniek.nl));
- CWZ ([www.cwz.nl](http://www.cwz.nl));
- NOC\*NSF ([www.nocnsf.nl](http://www.nocnsf.nl));
- NXP ([www.nxp.com/company/about-nxp/worldwide-locations/netherlands](http://www.nxp.com/company/about-nxp/worldwide-locations/netherlands));
- Provincie Gelderland ([www.gelderland.nl](http://www.gelderland.nl));
- Regio's en gemeenten in de vorm van bijvoorbeeld Regio Deal Achterhoek; City Deals ([www.agendastad.nl/city-deals/](http://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](http://www.grenslandcollege.nl));
- Convenant Aansluitschool (voor 17 scholen) ([www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/aansluitscholen/](http://www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/aansluitscholen/));
- Connectr ([www.connectr.nu](http://www.connectr.nu));
- DNV (via SEECE) ([www.han.nl/artikelen/2022/01/interview-dnv-we-hebben-meer-briljante-geesten-nodig-voor-de-energietransitie/](http://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/](http://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/](http://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](http://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](http://www.arteveldehogeschool.be));
- UP - University: EUI European University Initiative - Strategische samenwerking van 10 Europese hogescholen en universiteiten verspreid over Europa, gericht op innovatie van onderwijs, onderzoek en samenwerking met de regio ([www.upuniversity.eu](http://www.upuniversity.eu)).