

Jaarverslag Inholland 2024

Haarlem, 24-4-2025

Inhoudsopgave

1	Voorwoord.....	3
2	Bestuursverslag	4
2.1	Verslag van de Raad van Toezicht	4
2.1	Verslag van College van Bestuur.....	11
2.1.1	Bestuurlijke verantwoording.....	11
2.1.2	Onderwijs	21
2.1.2	Onderzoek	36
2.1.3	Studenten.....	48
2.1.4	Kwaliteitsafspraken.....	52
2.1.5	Bestuursakkoord Hoger Onderwijs	65
2.1.6	Personeel.....	67
2.1.7	Duurzaamheid.....	72
2.1.8	Management-controlsysteem, doelmatigheid en risicomanagement	73
2.1.9	Financiële kerngegevens	75
2.1.10	De financiële verantwoording	75
2.1.11	Toelichting op de financiële cijfers t.o.v. het vorige kalenderjaar	76
2.1.12	Continuïteitsparagraaf	80
2.1.13	Holding Inholland B.V.	86
2.1.14	Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen	87
2.1.15	Treasurybeleid	87
2.1.16	Notitie Helderheid	89
2.1.17	Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten HO	90
2.1.18	Tot slot.....	92
3	Jaarrekening	93
3.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024.....	93
3.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024	94
3.3	Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2024	95
3.4	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	96
3.5	Toelichting op de geconsolideerde balans.....	103
3.6	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	114
3.7	Overzicht verbonden partijen	115
3.8	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	117
3.9	Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	129
3.10	Enkelvoudige balans per 31 december 2024.....	130
3.11	Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024	131
3.12	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling enkelvoudig	132
3.13	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	132
3.14	Gebeurtenissen na balansdatum	137
3.15	Bestemming resultaat	138
	Het resultaat over 2024 is als volgt verdeeld:	138
4	Overige gegevens.....	138
4.1	Controleverklaring	138
5	Bijlage	145
5.1	Specificatie posten OCW	145
5.2	Subsidieprojecten AGVV Hogeschool Inholland	146
5.3	Gegevens van de rechtspersoon	147

1 Voorwoord

Beste lezer,

De wereld om ons heen verandert razendsnel. We zien dat binnen de arbeidsmarkt, waarvoor we opleiden, beroepen ingrijpend wijzigen. Technologische ontwikkelingen – zoals de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) – beïnvloeden en transformeren de maatschappij en het onderwijs in hoog tempo. Tegelijkertijd zorgen conflicten, zoals in Gaza-Israël en Oekraïne voor maatschappelijke onrust, ook binnen onze gemeenschap en zien we een toenemende polarisering in standpunten. Daarbovenop brengt het kabinetsbeleid grote veranderingen met zich mee, zoals bezuinigingen op onderwijs, de rem op internationalisering en de discussie over de langstudeerboete.

Daartoe hebben wij ons als hogeschool te verhouden. Dit betekent dat wij ons, samen met het werkveld, richten op onderwijsvernieuwing om wendbare professionals op te leiden. Daarnaast werken we aan een efficiënte bedrijfsvoering om als organisatie gezond te blijven. Samen met andere onderwijsinstellingen zetten we ons in om bezuinigingen op onze sector zoveel mogelijk te beperken. Een goed voorbeeld daarvoor is het verzet tegen de langstudeerboete, waarbij we samen succes hebben behaald.

Dit neemt niet weg dat het huidige kabinetsbeleid directe impact heeft op onze bedrijfsvoering. Na jaren van groei zien we een daling in studentenaantallen, terwijl we te maken krijgen met historische bezuinigingen. Dit heeft ook de komende jaren een doorwerking en vraagt om een kritische herziening van onze organisatie. Twee jaar geleden zijn we gestart met een programma om effectiever en efficiënter te werken, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van ons onderwijs. We hebben hiermee onze personeelsinzet meer in lijn kunnen brengen met de studentaantallen, maar er is meer nodig om onze processen beter in te richten. Een vooronderzoek dat we inmiddels hebben afgerond, biedt waardevolle inzichten om in 2025 concrete vervolgstappen te zetten. Het doel hierbij is een gezonde bedrijfsvoering, en een goede dienstverlening aan studenten en personeel.

Ondertussen vernieuwen we ons onderwijs om beter aan te sluiten op de veranderende arbeidsmarkt. Door het werken met experimenten komen we tot een gedeelde visie op opleiden. Ook zetten we sterk in op flexibel onderwijs, om beter aan te sluiten op de behoeften en ambities van (potentiële) studenten. In 2024 hebben we samen het kwaliteitsbeleid voor ons onderwijs ontwikkeld.

AI is daarbij een ontwikkeling die ons uitdaagt én inspireert. Daarom investeren we in nieuwe technologieën en trainingen, zodat studenten en medewerkers goed voorbereid zijn op een toekomst waarin AI een steeds grotere rol speelt. Onze AI-richtlijnen uit 2023 zijn geactualiseerd, onder andere op het gebied van toetsing.

Innovatie en vernieuwing zitten in ons DNA, dat zie je niet alleen terug in ons onderwijs, maar ook in onze leeromgeving. Een mooi voorbeeld hiervan was de feestelijke opening van ons nieuwe gebouw in de Sluisbuurt in Amsterdam. Dit duurzame, toekomstbestendige pand biedt een inspirerende plek voor studenten en medewerkers om te leren, samenwerken en innoveren. Het is een bruisende omgeving die onze onderwijsvisie optimaal ondersteunt en ruimte biedt aan ontmoeting, nieuwe technologieën en flexibele leeromgevingen.

Binnen Inholland hechten we aan de ontmoeting. In een tijd waarin meningen harde standpunten worden en wederzijds begrip niet vanzelfsprekend is, vinden we het belangrijk om, vanuit onze kernwaarden, de verbinding te zoeken. Daarom zoeken we actief het gesprek met onze studenten over de situatie in de wereld. We waarderen hierbij de verschillen en willen deze positief benutten.

Ook in 2025 blijft de druk op het onderwijs groot. Tegelijkertijd is het belangrijker dan ooit om te blijven investeren in innovatie, de tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen en maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Het hbo speelt hierin een cruciale rol. Daarom blijven wij bouwen aan een toekomstbestendige, innovatieve leeromgeving waar iedereen zich welkom voelt en de ruimte krijgt om zich te ontwikkelen.

College van bestuur Hogeschool Inholland:

B.R. (Bart) Combee - voorzitter college van bestuur

M. (Marije) Deutekom - portefeuillehouder onderwijs en onderzoek

J. P.A. (Jeroen) van den Berg - portefeuillehouder bedrijfsvoering (ad interim)

2 Bestuursverslag

2.1 Verslag van de Raad van Toezicht

De ontwikkelingen in de maatschappij maar ook binnen Inholland zelf vragen om een adequate reactie in de vorm van het werken aan een toekomstbestendige organisatie. De impact van onder meer het (demografisch) dalend aantal studenten, van het kabinetsbeleid en de (financiële) consequenties die dat heeft, gecombineerd met alle interne processen die samengevat kunnen worden onder de noemer één-Inholland en Fit for the future, is groot. Vanuit haar toezichhoudende en adviserende rol probeert de Raad daar haar steentje aan bij te dragen. In 2024 heeft de Raad echter ook veel aandacht aan haar werkgeversrol besteed. Dit alles naast haar gebruikelijke rol ten aanzien van de (meerjaren)begroting, de (concept)kaderbrief 2025, de voortgang van het Jaarplan 2024 en de besluitvorming rondom het Jaarplan 2025 en bijbehorende begroting

Belangrijke ontwikkelingen in 2024

Huisvesting

Ten aanzien van de huisvesting stond 2024 in het teken van de oplevering van het nieuwe gebouw in de Sluisbuurt in Amsterdam. Op die nieuwe locatie komen de opleidingen bijeen die voorheen verspreid over Amsterdam en Diemen gehuisvest waren. De Raad heeft kunnen concluderen dat het proces volgens plan is verlopen, binnen de afgesproken marges, en dat oplevering op tijd heeft plaatsgevonden. Het resultaat is een modern en mooi gebouw dat aantrekkelijk is voor studenten en medewerkers om onderwijs te volgen en te geven en om onderzoek te doen. De Raad is op de hoogte van het feit dat er nog een aantal zaken opgelost moet worden voordat het project definitief kan worden afgesloten maar is trots op de wijze waarop het project door de organisatie is aangestuurd en beheerst.

De beoogde campusontwikkeling Alkmaar verloopt minder snel. Doordat er nog een aantal (praktische) zaken opgelost moet worden is er in 2024 geen besluit genomen. Wel is duidelijk dat door de gemeente niet zal worden toegestaan dat er woningbouw op de locatie van de hogeschool gaat plaatsvinden. Het oorspronkelijke plan om een campus incl. studentenhuisvesting in Alkmaar te ontwikkelen zal daardoor niet door kunnen gaan.

Uitvoering Strategisch Plan

De Raad heeft in 2024 een aantal keer de voortgang in de executie van het Strategisch Plan voor Inholland besproken. Het college heeft in 2024 een midtermreview laten uitvoeren. De uitkomsten van de midtermreview kunnen helpen om inzichtelijk te maken op welke onderdelen van het strategisch plan verdere stappen gezet moeten worden. De bevindingen zijn gedeeld met het directieteam en hebben reeds effect gehad op de inhoud van het Jaarplan 2025. De opbrengsten van de midtermreview zijn begin 2025 met de Raad gedeeld. Onveranderd blijft de ambitie overigens het ontwikkelen en bieden van praktijkgerichte kennis aan mensen die succesvol het verschil maken voor een veerkrachtige en duurzame samenleving.

Kwaliteitscultuur

Begin 2024 zijn de uitkomsten van een onderzoek naar de kwaliteitscultuur binnen Inholland aan de Raad gepresenteerd. De aanleiding voor het onderzoek was de intentie om op termijn over te gaan op een instellingsaccreditatie. Nu die mogelijkheid van overheidswege voorlopig geparkeerd is worden de resultaten van het onderzoek gebruikt om extra inzet op het werken aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek binnen Inholland te stimuleren. Het programma 'zorgen voor kwaliteit' zal in Q1 2025 gereed zijn. Samen met de nieuwe onderwijsvisie die ook rond Q1 2025 gereed zal zijn geeft dat basis en richting om de onderwijskwaliteit binnen Inholland naar een hoger plan te brengen.

Kwaliteitsafspraken

De Raad is gedurende de gehele looptijd (vanaf 2019 tot en met 2024) van de Kwaliteitsafspraken op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Dit heeft voornamelijk plaatsgevonden in vergaderingen van de Commissie O&O alsook met enige regelmaat in de plenaire vergaderingen. Het is een besluit geweest van de voltallige Raad om de Commissie O&O hierin leidend te laten zijn.

Inholland heeft ervoor gekozen om de gelden die voortkomen uit de kwaliteitsafspraken in te zetten voor versnelling en versterking van het ingezette beleid ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteitsgelden zijn verdeeld over de domeinen volgens de gebruikelijke allocatiemethoden zodat de domeinen binnen de door Inholland ingezette koers hun eigen plannen op dat punt konden versterken en versnellen. Bijkomend kon de (domein)medezeggenschap haar rol spelen doordat de kwaliteitsgelden deel uitmaakten van de domeinbegrotingen en de (jaar)rapportages. De Raad heeft (zeker in de beginfase van de kwaliteitsafspraken) in haar reguliere overleggen met de hogeschool medezeggenschapsraad ook een aantal keer over de kwaliteitsafspraken gesproken. De Raad vond de gekozen lijn van Inholland destijds verstandig en praktisch.

De afspraken over de wijze van verantwoorden van de kwaliteitsafspraken zijn door de geldverstrekkende organisaties gedurende de looptijd aangepast. Als de wijze van verantwoording zoals deze nu plaatsvindt aan de voorkant helder was geweest had Inholland mogelijk voor een ander model gekozen om de kwaliteitsgelden te monitoren. Achteraf bleek het namelijk lastig te zijn om van de (decentrale) processen aan te geven welk deel van het gerealiseerde toe te rekenen valt aan de kwaliteitsafspraken/ kwaliteitsgelden en of de versnelling en versterking van de beweging gerealiseerd is. Wel is duidelijk dat de kwaliteitsgelden aan de basis hebben gestaan van de Student Succes Centra (maar ook de NPO-gelden hebben hieraan bijgedragen) en dat er meer docenten ten opzichte van het aantal studenten aangesteld zijn. Daarnaast konden de lectoraten Diversiteitsvraagstukken, Studiesucces en Teaching, Learning & Technology meer onderzoek doen op hun terrein door de kwaliteitsgelden.

Terugkijkend blijft de Raad van mening dat het een goede keuze is geweest om de kwaliteitsgelden in te zetten op versnelling en versterking van de kwaliteitsslag waar Inholland al mee bezig was. Ten aanzien van de verdeling van de kwaliteitsgelden over de domeinen zou de Raad op dit moment mogelijk een ander standpunt hebben ingenomen, meer gericht op kwaliteitsverbetering vanuit de centrale organisatie en niet vanuit de afzonderlijke domeinen. Hierdoor had meer focus aangebracht kunnen worden en zou de verantwoording over de ontvangen kwaliteitsgelden, zelfs met de tussentijdse wijziging van de verantwoordingsplicht, ook beter mogelijk zijn geweest. De focus zou hebben geleid tot meer resultaatgerichtheid en betere meetbaarheid van de toegevoegde waarde van de kwaliteitsgelden.

Fit for the Future

In 2023 is gestart met het programma 'Fit for the future'. De afnemende financiële middelen als gevolg van de stagnerende doorstroom van studenten in combinatie met de demografische daling van het aantal studenten was daarvoor de aanleiding. Inmiddels is daarbij gekomen dat, als gevolg van bezuinigingstaakstellingen van overheidswege, de bijdragen aan (o.a.) hogescholen teruglopen. Dit laatste is een zorgelijke ontwikkeling omdat kwalitatief goed onderwijs en onderzoek de basis is voor de toekomst van Nederland.

De intentie van het programma is enerzijds om de organisatie af te stemmen op een toekomst waarin er minder studenten zijn en anderzijds om de dienstverlening aan studenten te verbeteren. Voor Inholland blijkt dat het vroegtijdig starten met Fit for the future een goede keuze is geweest omdat hierdoor tot nu toe beheerst veranderingen doorgevoerd kunnen worden.

AVAG

Sinds 2022 is de stichting AVAG een 100% dochter van Inholland. De Raad van Toezicht van Inholland is hierdoor ook de Raad van Toezicht van AVAG. De Raad heeft in 2024 de Jaarrekening 2023 en het bestuursverslag bij de jaarrekening goedgekeurd en daarmee décharge verleend voor het in 2023 gevoerde beleid. Het Jaarplan 2025 en de bijbehorende begroting zijn ultimo 2024 nog niet aan de Raad voorgelegd. In 2025 zal de stichting AVAG worden ondergebracht binnen Inholland, als onderdeel van het domein Gezondheid, Sport en Welzijn.

Overige onderwerpen

De Raad verleende in 2024 goedkeuring aan het Jaarverslag 2023, de benoeming van de accountant voor controlejaar 2024, de begroting voor 2025, het Inholland Jaarplan 2025 en de klasseindeling WNT 2025. De Raad verleende décharge aan het college van bestuur voor het in 2023 gevoerde beleid.

De Raad van Toezicht in 2024

De Raad vergaderde in 2024 vier keer plenair met het College van Bestuur waarvan een keer in Rotterdam, een keer in Diemen, een keer in Den Haag en een keer op de nieuwe locatie in Amsterdam. Voorafgaand aan iedere plenaire vergadering heeft de Raad intern voorbereidend overleg. De Raad was nagenoeg altijd voltallig aanwezig. De voorzitter van de Raad had ook buiten de vergaderingen om regelmatig contact met de voorzitter van het College van Bestuur. Naast de plenaire vergaderingen en het voorbereidend overleg heeft de Raad in 2024 diverse interne overleggen gevoerd uit hoofde van haar werkgeversrol. De Raad had ook in 2024 drie commissies, de Commissie Onderwijs & Onderzoek, de Auditcommissie en de Selectie-/Remuneratiecommissie die alle ook diverse keren vergaderd hebben.

Door het aflopen van de tweede benoemingstermijn van een van de leden van de Raad per 1 november 2024 is de Raad een wervings- en selectieprocedure gestart. Met behulp van een extern bureau en na gesprekken van de Raad met diverse potentiële kandidaten is een nieuw lid van de Raad benoemd in de persoon van Farid Tabarki. Eveneens in 2024 heeft de Raad een bestuurder bedrijfsvoering (a.i.) aangesteld om het CvB te completeren. Door te kiezen voor de bestuurder a.i. heeft de Raad tijd genomen om een zorgvuldige procedure te doorlopen om tot een definitieve invulling van de positie te komen.

In januari 2024 vond een strategisch overleg met het College van Bestuur plaats. Onderwerp van gesprek was de digitale transitie en de gevolgen die dat kan hebben voor het personeelsplan (blijvend leren en ontwikkelen) en de ontwikkeling en betekenis van het Centre for Teaching & Learning voor Inholland.

Tot slot voerde de Raad tweemaal regulier overleg met de Hogeschool Medezeggenschapsraad over strategische en operationele ontwikkelingen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht waar nodig ook buiten de vergaderingen om contact met de voorzitter en het dagelijks bestuur van de Hogeschool Medezeggenschapsraad gehad.

De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht heeft in december 2024 plaatsgevonden. De Raad heeft de zelfevaluatie gebruikt om te reflecteren op een aantal belangrijke ontwikkelingen die in 2024 hebben plaatsgevonden en haar rol(ervulling) daarbij. In 2024 heeft de Raad ook haar toezichtsvisie geactualiseerd en in lijn gebracht met het strategisch plan van Inholland.

Governance

De Raad volgt de Branchecode Goed Bestuur en Toezicht in het HBO. Deze code is bedoeld om het gesprek en de dialoog met interne en externe belanghebbenden vorm te geven. Daarnaast worden de principes uit de code geïncorporeerd in de organisatie, het bestuur en het toezicht op Inholland. De Branchecode is dus minder een afvinklijst en meer een kader dat door bestuur en Raad nader ingevuld moet worden. Naast de branchecode zullen ook de kernwaarden van Inholland en de nieuwe besturingsfilosofie bijdragen aan de formulering van een toetsingskader door de raad.

De Raad als geheel alsook de individuele leden van de Raad hebben zich in 2024 te allen tijde onafhankelijk en kritisch kunnen opstellen ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en andere gremia binnen en buiten Inholland.

De Raad heeft drie rollen binnen de hogeschool:

1. Vanuit de maatschappelijke opdracht toezicht houden op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het bestuur;
2. Het bestuur met raad terzijde staan (ofwel: sparringpartner zijn), en
3. Werkgever zijn van het bestuur.

Volgens de Branchecode dient het CvB een gemakkelijk vindbare gedragscode op te stellen waarin kenbaar wordt gemaakt welk gedrag binnen Inholland gewenst is en verwacht wordt van medewerkers, studenten en betrokkenen. De Raad ziet toe op de aanwezigheid van deze gedragscode. Inholland beschikt over een klokkenluidersregeling, een integriteitscode en een regeling ongewenst gedrag die allen op de website geplaatst zijn. De Raad heeft ook in 2024 getoetst of er adequate en toegankelijke klachtenregelingen zijn voor studenten en medewerkers.

De Raad heeft in 2024 geen besluiten genomen tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de Raad. Er is eveneens geen sprake van het vervullen van rollen en functies door leden van de Raad buiten de hogeschool die met elkaar in termen van tijdsbeslag, belangenverstrengeling, beloning en reputatie voor Inholland niet acceptabel zijn. Wijzigingen in nevenfuncties zijn en worden altijd voorafgaand aan acceptatie besproken in de voltallige Raad.

De taakverdeling en werkwijze van de Raad zijn neergelegd in een huishoudelijk reglement waarin ook de reglementen voor de verschillende commissies zijn opgenomen. Het huishoudelijk reglement is in 2023 voor het laatst geactualiseerd.

De Raad hanteert een profielschets voor de samenstelling van de Raad en stelt jaarlijks een rooster van aftreden vast. Het toezichtkader, het huishoudelijk reglement (inclusief de commissiereglementen) en het rooster van aftreden zijn op de website geplaatst.

Horizontale dialoog en strategische samenwerking

De Raad ziet erop toe dat externe belanghebbenden van de hogeschool betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid en dat hierover met hen als stakeholders wordt gecommuniceerd. Het College van Bestuur treedt regelmatig in overleg met mbo-, hbo- en wo-instellingen en instellingen/bedrijven uit het relevante werkveld en rapporteert hierover. In de contacten met interne en externe stakeholders heeft het College van Bestuur, naar de mening van de Raad, altijd het belang van Inholland en de missie en visie van Inholland meegewogen.

De Raad laat zich breder informeren over ontwikkelingen binnen de hogeschool middels interne themabijeenkomsten en praktijkbezoeken. In 2024 is onder meer gesproken met de directeuren van verschillende domeinen, studenten en docenten van diverse locaties en stafmedewerkers. Meerdere leden van de Raad laten zich eveneens informeren via de bijeenkomsten van de VTH, waar zij collega toezichthouders ontmoeten. Daarnaast vindt er bilateraal (informeel) overleg plaats tussen RvT-leden met de leden van Raden van Toezicht van andere hogescholen.

Verantwoording publieke middelen

De Raad ziet erop toe dat de aanwending van de publieke middelen rechtmatig en doelmatig is. De Raad bespreekt daartoe in haar vergaderingen en in vergaderingen van de Auditcommissie onder meer de (meerjaren)begroting en aansluitende maandrapportages. Bij grote projecten zoals de nieuwbouw Amsterdam houdt de Raad daarnaast ook de vinger aan de pols over de (veranderingen in de) businesscase van het project. Tevens laat de Raad zich informeren door de accountant over de opzet en werking van de interne beheersingssystemen.

Vanuit de commissies van de Raad van Toezicht

Verslag van de Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek wordt sinds 2019 gevormd door mevrouw L. Schöningh (voorzitter) en mevrouw C. Sigaloff. Per 1 november 2024 is de plaats van mevrouw Sigaloff in deze commissie ingenomen door mevrouw Kilic-Karaaslan. Vanuit het College van Bestuur is de

portefeuillehouder Onderwijs en Onderzoek aanwezig bij het overleg en ook hoofd Onderwijsbeleid en Juridische Zaken is bij vergaderingen aanwezig. De Commissie Onderwijs en Onderzoek vergaderde in 2024 drie keer waarvan een keer in de nieuwe samenstelling. De Commissie Onderwijs & Onderzoek vergaderde steeds in volledige samenstelling.

De commissie bespreekt de rapportages en ontwikkelingen op het terrein van onderwijs en onderzoek en koppelt haar bevindingen mondeling en (via het verslag) schriftelijk terug naar de Raad van Toezicht. Gedurende het jaar spreekt de commissie over specifieke en relevante onderwerpen. Hierdoor blijft de commissie nauw betrokken bij de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek. In 2024 is onder meer gesproken over de stand van zaken van onderwijs en onderzoek binnen Inholland, het kwaliteitsdenken en -beleid, de sociale veiligheid binnen Inholland, bindend of dringend studieadvies en de onderwijsvisie van Inholland.

Verslag van de Auditcommissie

De Auditcommissie wordt sinds 2020 gevormd door de heer T. de Jong (voorzitter) en mevrouw M. Kilic-Karaaslan. Per 1 november 2024 is de plaats van mevrouw Kilic-Karaaslan in deze commissie overgenomen door de heer Tabarki. De Auditcommissie vergaderde in 2024 vijf keer en vergaderde vier keer voltallig. De Auditcommissie beoordeelt, voorafgaand aan vergaderingen van de Raad, de financiële rapportages en andere relevante documenten die inzicht geven in de bedrijfsvoering van Inholland. Daarbij is er oog voor ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering. De Auditcommissie rapporteert mondeling en (via het verslag) schriftelijk aan de Raad. Vanuit het College van Bestuur is de portefeuillehouder Bedrijfsvoering aanwezig en ook de directeur Finance, Business Control & Centrale Studentadministratie. De accountant is aanwezig geweest bij de bespreking van het Jaarverslag 2023, de managementletter 2024 en het Auditplan 2024.

In 2024 is er in de Auditcommissie op het terrein van huisvesting veel aandacht besteed aan de (afronding) van de nieuwbouw Amsterdam en de bijbehorende businesscase alsook de campusontwikkeling Alkmaar. Verder is er onder meer gesproken over de instroomcijfers 2024-2025 en de gevolgen daarvan voor de (meerjaren)begroting, het jaarverslag 2023, het auditcharter 2024, de voortgangsrapportages over 2024, het Treasury Jaarplan 2025, het auditplan 2024, de begroting 2025, de managementletter 2024 en Fit for the future.

Verslag van de Selectie-/Remuneratiecommissie

De Selectie-/Remuneratiecommissie wordt gevormd door mevrouw L. Schöningh (voorzitter) en de heer S. Riedstra. De Selectie-/Remuneratiecommissie vergaderde steeds voltallig. De Commissie beoordeelde het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2023 en in 2024. Verder werd er een remuneratierapport opgesteld en gepubliceerd.

Vanuit haar werkgeversrol kwam de Selectie-/Remuneratiecommissie namens de Raad een aantal keer bijeen met de individuele leden van het College van Bestuur en sprak de commissie eenmaal met de individuele hogeschool directeuren en stafhoofden over het functioneren van het college van bestuur. In 2023 is door de Raad besloten om over te gaan tot herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur en de portefeuillehouder Bedrijfsvoering. Hieraan voorafgaand was een gestructureerd en zorgvuldig evaluatieproces doorlopen. In Q2 van 2024 gaf de portefeuillehouder Bedrijfsvoering aan toe te zijn aan een andere uitdaging, buiten Inholland. De RC heeft daarover met betrokkene, de leden van het CvB en de voltallige Raad gesproken. De RC is, in nauwe afstemming met de Raad, direct gestart met een werving- en selectieproces voor een interim bestuurder bedrijfsvoering om in de ontstane vacature binnen het CvB te voorzien. De profielschets voor de vacature is afgestemd met het CvB en de HMR en daarna vastgesteld door de Raad. Dat proces heeft, via bemiddeling door een extern bureau, geleid tot het contracteren van een bestuurder a.i. per 1 oktober 2024 in de portefeuille bedrijfsvoering. Het CvB is hierdoor weer voltallig. Tegelijkertijd heeft de Raad meer tijd om aan een definitieve invulling te werken.

Door het vertrek van de portefeuillehouder Bedrijfsvoering en de start van een bestuurder a.i. zijn eind 2024 de individuele voortgangsgesprekken over de gemaakte resultaatafspraken over 2024 met de CvB-leden geparkeerd. Inmiddels hebben er wel gesprekken plaatsgevonden en zijn er op basis van het Jaarplan 2025 resultaatafspraken gemaakt voor 2025. De regulier door de RC gehanteerde HR-

cyclus wordt ook weer onverkort toegepast. De Raad is in 2024 verder gegaan met de codificering van haar werkgeverstaken in reglementen. Dat proces is nog niet afgerond.

Bezoldiging

Op 18 december 2024 heeft de Raad besloten, in aanwezigheid van het College van Bestuur, haar bezoldiging aan te passen. De bezoldiging valt binnen de kaders die daarvoor door de WNT gesteld zijn.

Professionalisering

De leden van de Raad hebben een diverse professionele achtergrond waardoor de Raad ten aanzien van een veelheid van onderwerpen over de noodzakelijke expertise beschikt. Los van de (bij)scholing en ervaringen die de leden van de Raad in hun andere rollen opdoen, ontwikkelt de Raad ook meer kennis en kunde ten aanzien van het hoger onderwijs. Onder meer door het volgen van trainingen bij de NVTH en de VTOI wordt het kennisniveau vergroot.

Gedurende het kalenderjaar 2024 hebben de individuele leden van de Raad de volgende scholingsbijeenkomsten gevolgd:

- Informeel overleg Toezichthouders in het HBO
- Ethiek van governance en governance van ethiek 2024 (VTW-academie)
- Webinar over regeerakkoord onderdeel HBO (VTH)
- Lunchcolleges over: Monitoring kwaliteit intern toezicht en Toezicht op kwaliteit onderwijs (VTOI)
- Regiobijeenkomst over de maatschappelijke opdracht van het onderwijs (VTOI)

Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2024

Dhr. S. (Siebe) Riedstra

(m/NL)

Eerste benoeming: 1 oktober 2017

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 oktober 2025

Voorzitter

Lid Selectie-/Remuneratiecommissie

Hoofdfunctie:

toezichthouder, adviseur en uitvoeringsregisseur

Nevenfuncties:

Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Woonbron

Uitvoeringsregisseur Wind in de Zeilen

Extern lid van de stuurgroep aanschaf onderzeeboten

Ministerie van Defensie (t/m 1 oktober 2024)

Voorzitter Auditcommissie Nationale Politie

Voorzitter RvC Impuls Zeeland

Voorzitter Stichting Leergeld Leiden en omstreken

Interim Secretaris Generaal Ministerie VWS (t/m 1 dec 2024)

Mw. E. (Liesbeth) Schöningh

(v/NL)

Eerste benoeming: 1 april 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 april 2027

Vice-Voorzitter

Voorzitter Selectie-/Remuneratiecommissie

Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie:

Toezi chthouder, Auditor, Coach

Nevenfuncties:

Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ROBIJN

(t/m 31 dec 2024)

Dhr. T. (Ton) de Jong

(m/NL)

Eerste benoeming: 19 december 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 19 december 2027

Voorzitter Auditcommissie

Hoofdfunctie:

Directievoorzitter TwynstraGudde

Nevenfuncties:

Lid Raad van Toezicht NOS

Lid STAM bestuur Movares (t/m 30 juni 2024)

Voorzitter Raad van Commissarissen Windpark Fryslân

Lid Raad van Advies Autoriteit Consumenten & Markt (ACM)

(vanaf 1 februari 2024)

Mw. C. (Chris) Sigaloff
(v/NL)

Eerste benoeming: 1 november 2016
Tweede zittingstermijn: eindigt 1 november 2024
Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie:
Kwartiermaker OBA-next (Openbare Bibliotheek Amsterdam)

Nevenfuncties:
geen

Dhr. F. (Farid) Tabarki
(m/NL)

Eerste benoeming: 1 november 2024
Lid Auditcommissie

Hoofdfunctie:
Oprichter Studio Zeitgeist

Nevenfuncties:
Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Amsterdam 750
Lid Raad van Commissarissen Stadgenoot
Lid Raad van Toezicht Ouder- en Kindteams Amsterdam
Lid Raad van Toezicht Het Cultuurfonds (geëindigd per 1 januari 2025)
Lid Raad van Toezicht Mediamatic
Voorzitter bestuur stichting Turning Point

Mw. M. (Meryem) Kilic-Karaaslan
(v/NL)

Eerste benoeming: 1 april 2019
Tweede zittingstermijn: eindigt 1 april 2027
Lid Auditcommissie (t/m 31 oktober 2024)
Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek (vanaf 1 november 2024)

Hoofdfunctie:
Directeur TwynstraGudde Interim Management en Executive Search

Nevenfuncties:
Lid Raad van Commissarissen Haag Wonen
Lid Nederlandse Sportraad

2.1 Verslag van College van Bestuur

2.1.1 Bestuurlijke verantwoording

Inleiding

In dit hoofdstuk doet Hogeschool Inholland, formeel de Stichting Hoger Onderwijs Nederland, verslag van het gevoerde beleid over 2024. Inholland is een open organisatie met een maatschappelijke opdracht, die graag verantwoording aflegt over de realisatie van de doelstellingen. De beheersorganisatie waarborgt de kwaliteit van deze verantwoording.

Met de ondertekening van het Bestuursakkoord hebben hogescholen, universiteiten en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zich gecommitteerd aan het doel om het hoger onderwijs te versterken en fundamentele knelpunten op te lossen. Deze knelpunten hebben onder andere te maken met een veranderende arbeidsmarkt. In de toekomst zal onderwijsaanbod en arbeidsmarkt-behoefte goed op elkaar aan moeten sluiten. Ook Inholland belooft daarbij extra ruimte vrij te maken aan divers talent en het vergroten van de impact op de maatschappij. In dit jaarverslag komen de onderwerpen van het Bestuursakkoord uitgebreid aan bod in paragraaf 2.2.7.

De Kwaliteitsafspraken

Kwaliteitsafspraken zijn bedoeld ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en zijn daarmee het fundament voor onderwijsvernieuwing. In 2019 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ingestemd met de Inholland Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024. In de Kwaliteitsafspraken (KA) koos Inholland voor het thema 'onderwijsintensiteit'. Met deze KA heeft Inholland ingezet op de uitwerking en realisatie van de Inholland-professional in en door ons onderwijs.

Daarbij gaan we uit van vier lijnen die aansluiten bij de ontwikkelingen in het onderwijs:

Beroepsproducten, activerend onderwijs, leergemeenschappen en ondersteuning door technologie. In paragraaf 2.2.5 van dit Jaarverslag wordt nader ingegaan op de ambities en doelen van de KA en welke daarvan in 2024, het laatste jaar van de kwaliteitsafspraken, zijn gerealiseerd. Daar wordt ook financiële verantwoording afgelegd voor het gebruik van de KA-middelen.

Accreditaties

De kwaliteit van het onderwijs is onze topprioriteit. Dit blijkt onder andere uit de intensieve betrokkenheid bij accreditaties van onze opleidingen. Omdat Inholland geen instellingsaccreditering kent, worden alle opleidingen afzonderlijk geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaams Accreditatieorganisatie (NVAO). Alle zelfevaluatie-rapporten van opleidingen die in 2024 zijn geaccrediteerd, zijn door het College van Bestuur besproken.

Onderzoeksbeleid en benoeming (bijzonder) lectoren

Bij Inholland is de samenhang tussen onderwijs en onderzoek heel belangrijk.

In paragraaf 2.2.3 is een overzicht te vinden van de benoeming van (bijzonder) lectoren en een bijzonder hoogleraar. Zij zijn aangesteld in samenwerking met het werkveld.

Beleid medewerkers en personele aangelegenheden, en zaken met een behoorlijke personele betekenis

Het Strategisch Plan 2022-2027 geeft richting aan het onderwijs en onderzoek in de komende jaren en daagt medewerkers professioneel uit. Leidinggevendenden helpen bij het realiseren van deze ambities. In 2023 hebben we ons Strategisch Personeelsplan vastgesteld dat richting te geeft aan de wijze waarop HR-activiteiten bijdragen aan de ambities van Inholland.

In paragraaf 2.2.7 worden de belangrijkste activiteiten en resultaten op het gebied van personeel in 2024.

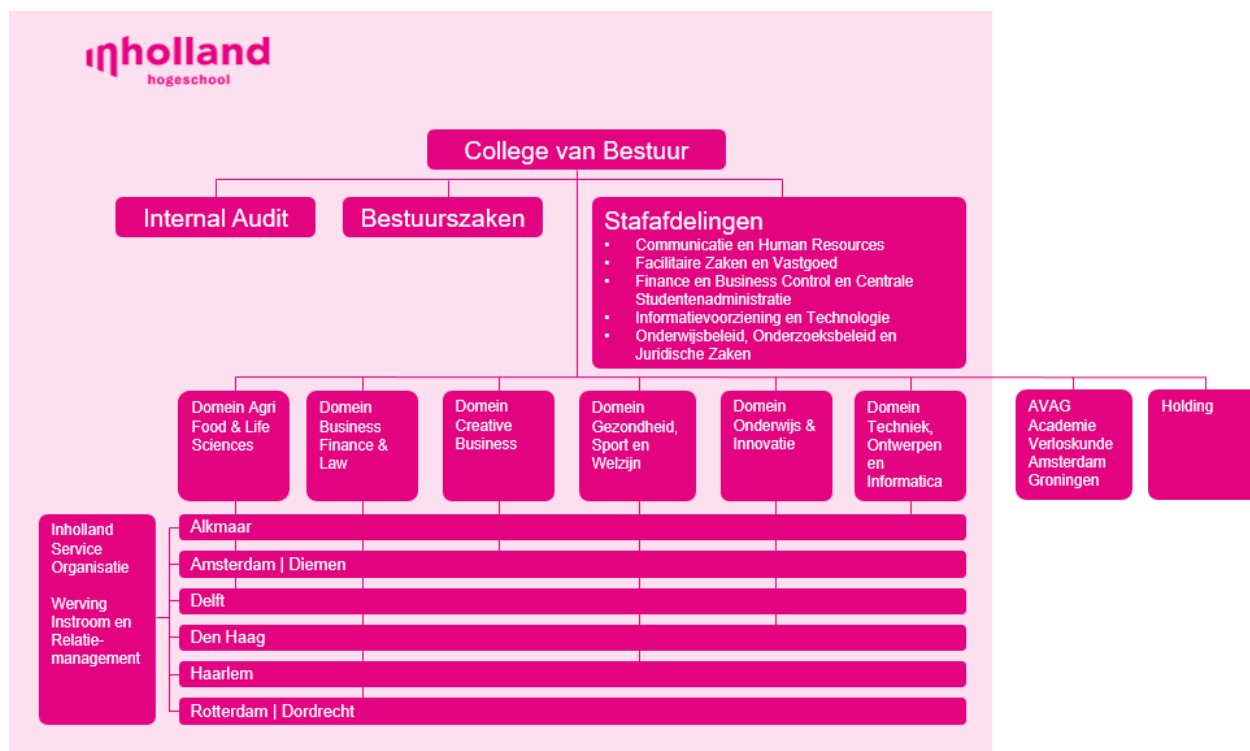
Financieel beleid

Het College van Bestuur stelt na instemming van de HMR en de goedkeuring van de Raad van Toezicht, jaarlijks de begroting vast. Hetzelfde geldt voor het Treasury jaarplan. Beiden zijn op 19 december 2023 vastgesteld voor het jaar 2024.

Naast de lumpsumfinanciering kent de Inholland-begroting in 2024 extra ruimte door de toekenning van middelen uit de Kwaliteitsafspraken. Dit programma is opgesteld door het ministerie van OCW, vanwege de gevolgen voor het onderwijs en met name voor de studenten tijdens de coronacrisis. De besteding van de middelen van de Kwaliteitsafspraken en de middelen van het NPO worden in aparte paragrafen, zowel in het beleidsdeel als in het financiële deel van dit jaarverslag, nader toegelicht. Het College van Bestuur constateert dat we steeds meer en beter inzetten op het verwerven van de tweede geldstroom. Dit betreft subsidies van de landelijke, regionale en lokale overheden. Hierbij wordt ook steeds vaker samengewerkt met andere onderwijsinstellingen. In de hoofdstukken Onderwijs en Onderzoek leest u hier meer over.

Governance

De organisatiestructuur van Hogeschool Inholland is als volgt:



Het cvb onderschrijft en volgt de code goed bestuur en toezicht in het hbo. In het Strategisch Plan 2022-2027 is deze visie vertaald in een missie en doelstellingen. In de volgende hoofdstukken wordt duiding gegeven in de wijze waarop hier binnen de hogeschool invulling aan wordt gegeven.

In mei 2024 heeft het cvb de notitie sturing en beheersing vastgesteld. In deze notitie staat de besturingsfilosofie en de organisatie-inrichting beschreven.

In [het Strategisch Plan 2022-2027](#) is beschreven hoe Inholland voor impact zorgt. In het Strategisch Plan hebben we drie pijlers benoemd waar we de beweging op willen maken:

1. We vertrekken vanuit maatschappelijke vraagstukken
2. We maken werk van flexibilisering
3. We hebben profiel op de thema's duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving

In 2024 zijn de twee profilerende thema's (een duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving) samengevoegd tot één: de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving.

Hierbij betrekken we onze kernwaarden:

- Persoonlijk en dichtbij, we kennen elkaar;
- We durven van elkaar te leren;
- Inclusief, iedereen hoort erbij.

Inholland investeert in strategische partnerschappen, waarbij het onderwijs en onderzoek gebaseerd zijn op maatschappelijke vraagstukken. In 2024 is een midterm review van het Strategisch Plan gestart, waarbij onderzocht wordt welke doelen zijn behaald, wat er in de afgelopen jaren op Inholland af is gekomen en waar de komende jaren de focus gelegd wordt. Begin 2025 wordt dit proces afgerond.

In paragraaf 2.2.8 zijn de resultaten van het risicomanagementsysteem te lezen. De integriteitcode is op de externe website geplaatst. Deze zal in 2025 van een update worden voorzien.

Veiligheidsbeleid

Met het Integrale Veiligheidsbeleid 2022-2025 is een start gemaakt met risicogericht werken. In 2024 zijn hier verder stappen in ondernomen om het accent te verleggen van reactief naar proactief handelen. Het doel is om veiligheid in te bedden in de organisatie om het primair proces van Inholland te ondersteunen.

In 2024 is daarbij met name ingezet op samenwerking tussen de verschillende locaties.

De RI&E is afgenomen en getoetst. Hieruit volgen verdere risico beheersende en locatie overstijgende activiteiten. De werkgroep gevaarlijke stoffen werkt locatie overstijgend.

Gesprekken over sociale veiligheid zijn binnen diverse onderwijs teams gefaciliteerd en kennisveiligheid is ook binnen onderwijsteams besproken en opgepakt. Daarnaast is ingezet op planmatig bewaken van procedures inzake de wettelijke organisatievereisten en zijn de veiligheidstrainingen ingebed in een structuur (BHV, Crisismanagement etc.).

De diverse (dreigende) protestacties vroegen in 2024 de nodige aandacht evenals de veiligheidsaspecten bij de oplevering van de nieuwe gebouwen in Amsterdam, Delft en Dordrecht.

BHV

Het College van Bestuur hecht veel waarde aan een veilige werk- en studieomgeving voor medewerkers en studenten. Daartoe wordt jaarlijks een jaarplan Bedrijfshulpverlening (BHV) vastgesteld en zijn er mogelijkheden voor training van medewerkers.

Vertrouwenspersonen studenten

De regeling vertrouwenspersonen (ongewenst gedrag) is eveneens op de externe website te vinden en voorziet in een veilige manier voor studenten en medewerkers om ongewenst gedrag te rapporteren.

De vertrouwenspersonen stellen jaarlijks een verslag op van de meldingen en de ondernomen acties, dat met het CvB wordt besproken. Zoals in 2023 besloten, is de formatie van de vertrouwenspersonen studenten in 2024 uitgebreid met 0,2 FTE.

Beleidsontwikkeling

In 2024 zijn verschillende regelingen en beleidsonderwerpen opgesteld, dan wel van een update voorzien. Dit betreft, onder andere, de volgende onderwerpen, waarvan de stand van zaken is te lezen bij de bespreking zoals vermeld: ontwikkeling en visie en strategie Inholland als kennispartner (zie het onderdeel Onderzoek) studentwelzijn, ondersteuning op locaties (zie het onderdeel onderwijs), leiderschapsontwikkeling (zie het onderdeel medewerker), strategisch portfoliomanagement (zie het onderdeel onderwijs), herziening OP functiegebouw (zie het onderdeel medewerker), vernieuwde regels en richtlijnen examencommissies, integraal risicomanagement (zie onderdeel risicomanagement), kwaliteitsbeleid onderwijs en onderzoek (zie onderdeel onderwijs). Daarnaast heeft de jaarlijkse consultatie rondom de Onderwijs- en Examenregelingen (OER) geresulteerd in een aanpassing van de verschillende OER-en voor de varianten van onze opleidingen.

Klachtafhandeling

Binnen Inholland zijn er diverse manieren waarop klachten, beroepen of bezwaren kunnen worden ingediend. Zowel voor studenten als voor collega's zijn pagina's ingericht op Iris, waarop de wijze van klachtindiening wordt uitgelegd. Ook via de externe website bestaat de mogelijkheid om klachten in te dienen. Jaarlijks wordt verslag gedaan van de klachtafhandeling door de klachtencoördinatoren, de ombudsman, de vertrouwenspersonen, het College van Beroep voor de Examens en de

Adviescommissie Bezwaarschriften. In 2024 is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een meer toegankelijke wijze van klachtindiening. In 2025 zal deze nieuwe werkwijze worden geïmplementeerd. Daarnaast is er een commissie Wetenschappelijke Integriteit en een klokkenluidersregeling, welke op de externe website is geplaatst.

Internal Audit

De missie van Internal Audit is helpen bij te dragen aan (de realisatie van) de missie van Inholland door het College van Bestuur en het management met passend onderzoek tot verbeterd inzicht te laten komen op het vlak van management control in de meest brede zin. De taken van Internal Audit zijn het uitvoeren van onderzoeken op het vlak van het primair proces (onderwijs en onderzoek), de onderwijslogistieke ondersteuning en de generieke bedrijfskritische processen. Internal Audit signaleert de belangrijkste risico's hierin, agendeert zonodig ontwikkelingen en geeft adviezen. Dat gebeurt door betrouwbaar en valide onderzoek te doen op basis van een systematische aanpak.

Internal Audit heeft haar eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en onafhankelijkheid van de uit te voeren onderzoeken. Zij hanteert hierbij de standaarden van de beroepsorganisatie Institute of Internal Auditors (IIA). Onafhankelijkheid is tevens gewaarborgd door de positionering rechtstreeks onder het College van Bestuur. Dit alles is formeel vastgelegd in het auditcharter. Het College van Bestuur bewaakt en draagt actief uit dat het team haar werkzaamheden onafhankelijk kan uitvoeren en daarover kan rapporteren. Internal Audit werkt primair voor het College van Bestuur en in voorkomende gevallen voor het management. Er wordt gewerkt op basis van een risicogebaseerd onderzoeksplan. De rapportages van de onderzoeken zijn bestemd voor de opdrachtgever van het onderzoek.

De uitgevoerde onderzoeken in 2024 hadden betrekking op klachten, het Surfnormenkader en sociale veiligheid.

Grote projecten en samenwerkingsverbanden

Nieuwbouw Inholland Sluisbuurt, Zeeburgereiland Amsterdam

Inholland heeft in 2024 in Amsterdam een nieuwe duurzame locatie in de nieuwbouwwijk Sluisbuurt op het Zeeburgereiland geopend. De locatie Diemen is daarop gesloten. Meer informatie over de realisatie en financiering van deze locatie en de verkoop van locatie Diemen, is onder meer te lezen in de financiële paragraaf.

Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (AVAG)

Met ingang van 2022 is de stichting AVAG ondergebracht onder de stichting Hoger Onderwijs Nederland. Ingevolge de statuten van de Stichting AVAG volgen de begroting en de jaarrekening een aparte route, los van de Inhollandprocedure. In 2025 zal de AVAG worden ondergebracht binnen Inholland, als onderdeel van het domein Gezondheid, Sport en Welzijn.

De Dordrecht Academy

Dordrecht Academy is een samenwerkingsverband van drie hogescholen: Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam en Christelijke Hogeschool Ede. Bij Dordrecht Academy kunnen studenten een tweejarige hbo-opleidingen (Associate degrees) volgen in de Bouw, Engineering, ICT, Logistiek, Onderwijs en Zorg & Welzijn. Ons onderwijs wordt gemaakt én gegeven met werkgevers uit de Drechtsteden. Deze werkgevers hebben veel behoefte aan vakmensen met een hbo-diploma. Ook werknemers kunnen voor bijscholing terecht bij de Dordrecht Academy. In voltijd of in deeltijd. Het is een mooi voorbeeld hoe we aansluiting zoeken bij het beroepenveld. In 2024 hebben verschillende gesprekken plaatsgevonden over een herinrichting van dit samenwerkingsverband. In 2025 zal dit leiden tot een nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

Regionale samenwerking

Door het unieke karakter van Inholland en de gunstige ligging in de Randstad is er op het gebied van regionale samenwerking veel mogelijk. Meer leest u bijvoorbeeld in de paragraaf Onderzoek 2.2.3. Daar geven we mooie voorbeelden, zoals Green Chain NH.

Fit for the future (FFF)

Om de inhoudelijke ambities uit het Inholland Strategisch Plan te kunnen realiseren en om toekomstbestendig te blijven, heeft het cvb begin 2023 geconstateerd dat:

1. het personeelsbestand moet meebewegen met de studentenaantallen;
2. de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever dient te worden ingericht;

3. de instroom en doorstroom dienen te verbeteren;
4. het portfolio onder de loep moet worden genomen (vanuit inhoudelijke ambitie en financiële haalbaarheid);
5. de 2^e en 3^e geldstroom dient te worden verhoogd.

Om invulling te geven aan bovengenoemde vijf constatering (ook wel thema's genoemd) heeft het CvB in januari 2023 opdracht gegeven voor het programma Fit For the Future (FFF). FFF wordt geleid door een regiegroep.

De regiegroep FFF is gestart met het uitvoeren van een benchmark van de (interne en externe) formatie van de bedrijfsvoering, met als doel inzicht te krijgen in welke ketens (bedrijfsvoeringsfuncties) de meeste inefficiënties zaten. Op basis van deze benchmark heeft de regiegroep FFF geadviseerd de volgende 5 ketens met voorrang te optimaliseren:

1. Onderwijs- en vestigingsondersteuning;
2. HR-advies;
3. Business control;
4. Marketing en Communicatie;
5. Onderwijsbeleid en -advies.

Het CvB heeft dit advies in september 2023 overgenomen. In 2023 en 2024 is gewerkt aan het optimaliseren van 4 van de 5 hierboven beschreven ketens. De keten onderwijs- en vestigingsondersteuning kreeg prioriteit, omdat deze keten omvangrijk is en de afgelopen jaren het meest is gegroeid (totaal: 134 fte, met een toename van 36 fte in de periode 2019-2023.) Daarnaast bestond al langer de wens om de processen binnen deze keten beter in te richten om de tevredenheid van studenten en medewerkers over deze processen te verhogen.

Het CvB heeft daarom eind 2023 een extern bureau gevraagd een analyse uit te voeren van de huidige inrichting van deze processen en om te komen met scenario's voor een alternatieve, effectievere en efficiëntere inrichting. Deze analyse heeft geresulteerd in een advies (najaar 2024) met drie denkrichtingen voor mogelijke herstructurering van deze keten. Na zorgvuldige afweging heeft het CvB een van de denkrichtingen omarmd. De kern van deze denkrichting is om een centrale organisatorische eenheid 'Onderwijs ondersteuning en studentenservice' in te richten, die centraal wordt georganiseerd en aangestuurd. Dit draagt bij aan één Inholland, heldere kaders, efficiëntie, een integrale en eenduidige uitvoering en een betere sturing op de kwaliteit van de dienstverlening. In 2025 wordt de inrichting van deze organisatorische eenheid uitgewerkt.

Bij deze inrichting is een doelstelling geformuleerd voor een besparing van 50 fte. Hiertoe is per 31 december 2023 een voorziening van € 5 miljoen opgebouwd die per 31 december 2024 met de geldende cao-indexatie is verhoogd. Bovendien is deze doelstelling met 10,5 FTE verhoogd door de integratie van AVAG binnen het domein GSW. Dit maakt een aanvullende besparing mogelijk door het laten vervallen van dubbele functies. De afvloeiing van deze 10,5 FTE extra is per 31 december 2024 toegevoegd aan de reorganisatievoorziening. Beoogd is om deze fte-besparing in 2025 te realiseren. Voor de overige ketens wordt verwezen naar de besparingsopdracht zoals die is geformuleerd in het normeringsadvies van 2023 (herijkt in 2024).

Er zijn in 2024 geen transacties aangegaan waarin sprake is geweest van tegenstrijdig belang.

Samenstelling College van Bestuur in 2024 en nevenfuncties

Het College van Bestuur van de Hogeschool Inholland bestond in 2024 uit de volgende personen:

Dhr. B.R. (Bart) Combee:	Voorzitter college van bestuur;
Nevenfuncties:	Lid Bestuur van Kifid (sinds 1 juli 2020) (bezoldigd) Voorzitter Consumenten Adviesraad bij de Stichting Reclame Code (sinds 1 april 2024) (bezoldigd)
Mw. M.F. (Mieke) van den Berg (tot 1 oktober 2024)	Lid college van bestuur bedrijfsvoering
Nevenfuncties:	Lid Raad van Toezicht/voorzitter Auditcommissie MOC 't
Kabouterhuis	(bezoldigd) Lid Raad van Commissarissen/voorzitter Auditcommissie Stadgenoot (bezoldigd)
Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg (vanaf 1 oktober 2024)	Lid college van bestuur bedrijfsvoering (a.i.)
Nevenfunctie:	DGA bij Pro Consult B.V. Bestuurder vereniging van eigenaars Guido Nijmegen Bestuurder Stichting Vrienden van het vakcollege Tiel Lid college van bestuur Stichting Sociaal Fonds/ Steunfonds Regionaal Opleidingen Centrum Gelders Rivierengebied
Mw. M. (Marije) Deutekom:	Lid college van bestuur onderwijs en Onderzoek;
Nevenfuncties:	Lid raad van toezicht en voorzitter Kwaliteitscommissie stichting Kolom (bezoldigd) Lid ZonMW commissie Sport en Bewegen (bezoldigd) Lid bestuur JC Ruigrok stichting (bezoldigd)

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur is vastgesteld door de Raad van Toezicht, die daarin is geadviseerd door de selectie/remuneratiecommissie. De Raad van Toezicht hanteert hierbij de vigerende bezoldigingscode passend binnen de WNT. Voor hogescholen is dat de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen ocv-sectoren' van het ministerie van OCW, waarbij Inholland is ingedeeld in klasse G. De verantwoording van de vergoedingen aan en de declaraties van de individuele bestuurders, staat in de jaarrekening. De voor Inholland geldende bezoldigingsklasse is vermeld in artikel 3C.

Op basis van artikel 3j van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs geeft Hogeschool Inholland in dit jaarverslag inzicht in de declaraties van de individuele leden van het College van Bestuur. Hogeschool Inholland heeft op 21 februari 2019 voor haar College van Bestuur een apart declaratiereglement vastgesteld, passend binnen de handreiking van de Vereniging van Hogescholen en in lijn met het declaratiereglement dat voor al het personeel van Inholland geldt.

Bestuurskosten zijn uitgaven voor voorzieningen en activiteiten die direct aan de uitoefening van de bestuurstaak zijn verbonden en ook noodzakelijk zijn voor een goede vervulling daarvan. Denk hierbij aan vergoedingen voor of declaraties van kosten die de bestuurder op eigen rekening heeft gemaakt. De voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeelt en fiatteert deze declaraties en bestuurskosten van het college.

Met opname van onderstaand overzicht wordt aan het voormelde voldaan. Hierin staat de verantwoording bestuurskosten en declaraties Bestuursleden 2024 (bedragen x EUR 1):

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord						
Naam	B.R. Combee	M.F. van den Berg	M. Deutekom	J.P.A. van den Berg	CvB Gezamen- lijk	Totalen
1 Representatiekosten	1.371	0	99	0	5.288	6.758
2 Reiskosten binnenland	95	616	597	0	0	1.308
3 Reiskosten buitenland	1.342	0	7.974	0	0	9.316
4 Overige kosten	31	34	148	31	0	244
5 Totaal	2.839	650	8.818	31	5.288	17.626

De volgende componenten zijn in dit overzicht verantwoord:

- A. declaraties
- B. direct door de hogeschool betaalde facturen

Vervoerskosten:

Aan ieder lid van het College van Bestuur, met uitzondering van de interim bestuurder, is een leaseauto ter beschikking gesteld. De totale kosten in 2024 voor de leaseauto's waren EUR 40.060 (2023: EUR 41.343).

Portefeuilleverdeling.

Inholland heeft vestigingen in meerdere steden en regio's. Dat leidt tot de volgende portefeuilleverdeling binnen het College van Bestuur:

Portefeuilleverdeling leden College van Bestuur Hogeschool Inholland per 1 oktober 2024	
Periode: 2024	Portefeuilles
Bart Combee <i>Voorzitter</i>	Raad van Toezicht Woordvoering/Boegbeeld Strategie AVAG Hogeschool Medezeggenschap Governance Klachtafhandeling algemeen Diversiteit en Inclusie (vanaf 1 okt 2024) Holding/Academy Domein Agri, Food & Life Sciences Vestiging en regionale contacten Delft Domein Business, Finance & Law Vestiging en regionale contacten Rotterdam/Dordrecht Stafafdeling Bestuurszaken
Mieke van den Berg tot 1 okt 2024 Jeroen van den Berg vanaf 1 okt 2024 <i>Lid</i> <i>Portefeuille Bedrijfsvoering</i>	Raad van Toezicht: Auditcommissie Financiën & Business Control en Centrale Studenten Administratie Vastgoed en facilitaire zaken Human Resource Management / professionaliseringsbeleid Veiligheidsbeleid Klachtafhandeling personele aangelegenheden Communicatie ICT, informatiebeleid en informatievoorziening Diversiteit en inclusie (tot 1 okt 2024) Lokaal Cao-overleg Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica Vestiging en regionale contacten Alkmaar Domein Creative Business

Marije Deutekom	Raad van Toezicht: commissie Onderwijs en Onderzoek
<i>Lid</i>	Onderwijs- en Onderzoeksbeleid
<i>Portefeuille Onderwijs en Onderzoek</i>	Kwaliteit, kwaliteitsbeleid, accreditatie en valorisatie
	Studentzaken
	Docentenbeleid
	Juridische zaken
	Klachtafhandeling onderwijs- en onderzoeksbeleid
	Internationalisering
	Domein Gezondheid, Sport & Welzijn
	Vestiging en regionale contacten Haarlem
	Domein Onderwijs & Innovatie
	Vestiging en regionale contacten Den Haag

Realisatie indicatoren jaarplan Inholland 2024

[Data Indicatoren jaarplan 2025 actual 2024.xlsx](#)

bron:

Studenten	Begroting 2024 cohort 23	Realisatie 2024 cohort 23
Instroom september	7.437	7.622
Instroom februari	696	552
Inschrijvingen	25.968	26.053
Bekostigde inschrijvingen	18.013	18.220
Bekostigde inschrijvingen %	69,4%	69,9%

Uitval / doorstroom	Ambitie cohort 23	Realisatie cohort 23
Uitval uit eerste jaar per cohort, def. INH opleiding	40,0%	39,3%

Diplomarendement	Ambitie cohort 19	Realisatie cohort 19
Diplomarendement per cohort, def. INH Opleiding	58,9%	52,6%

Onderzoek (input jaarverslag)	Begroting 2024	Realisatie 2024
Omzet subsidies (* €1.000)	6.198	7.339

Medewerkers	Begroting 2024	Realisatie 2024
Ziekteverzuim %	5,5%	6,0%
Ziekteverzuim frequentie	0,80	0,73
Medewerkers tevredenheid	7-25	n.v.t.
Aantal fte OP	1.275	1.283
Aantal fte OOP	836	813
Totaal fte	2.112	2.097
OOP %	40%	39%
Student/OP ratio (ytd)	20,4	20,3
Flexibele arbeid %	10%	11%
Externe inhuur %	6%	8,6%

Financien	Begroting 2024	Realisatie 2024
Exploitatieresultaat (* €1.000) (minus Diemen)	-1.818	-4.977
Omzet contractonderwijs (* €1.000)	1.047	848

Studenttevredenheid NSE (jaarlijks juni)	Ambitie 2024	Realisatie 2024
NSE algemene tevredenheid	3,7	3,6
NSE Toetsing en beoordeling	3,3	3,4
NSE De voorbereiding op de beroepsloopbaan	3,7	3,6
NSE Het tijdig bekendmaken van het studierooster	3,5	3,4
NSE Het tijdig bekendmaken van wijzigingen in het studierooster	3,3	3,2
NSE De aansluiting op de beroepspraktijk	3,7	3,5

2.2.2 Onderwijs

2.1 Algemeen, strategie en visie

Onze samenleving verandert in hoge snelheid. We hebben te maken met complexe en grote vraagstukken zoals klimaatadaptatie, verstedelijking, politieke onzekerheid, groeiende ongelijkheid, waarbij de invloed van technologie exponentieel toeneemt. Onze droom zoals beschreven in ons instellingsplan is dat we met ons onderwijs en onderzoek een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit doen we vanuit drie pijlers:

1 We vertrekken vanuit maatschappelijke vraagstukken

Wij leiden professionals op die hun weg weten te vinden in een continu veranderende wereld en die tijdens hun opleiding en daarna hun bijdrage leveren aan de wereld van morgen. Samenwerken aan een vitale metropool houdt ook in dat de maatschappelijke vraagstukken die daarbij horen het inhoudelijk startpunt vormen van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Zo maken we ons onderwijs en onderzoek relevant en actueel: we werken aan prangende vragen uit de wereld om ons heen. Het leerproces start vanuit een urgentie, hiaat of probleem, wat de impact van het leerproces ten goede komt. Dat lukt ons alleen als we het leren van de student direct koppelen aan beroepsauthenticke vraagstukken en we inzichten uit verschillende disciplines combineren. Dat is terug te zien in ons onderwijs. Dat kan in vele vormen; van het combineren van onderwijsonderdelen van verschillende opleidingen binnen een domein tot het participeren in hybride leeromgevingen zoals lab-gerelateerd onderwijs.

2 We maken werk van flexibilisering

Studenten vragen om meer keuzevrijheid in hun eigen studies. Deze eigen keuzes kunnen liggen in het tempo, de wijze van studeren, of in de context van de inhoudelijke ingrediënten van het onderwijs. Ook vanuit de arbeidsmarkt is er behoefte aan flexibeler vormen van onderwijs. Daarbij staat soms een combinatie van werken en leren meer centraal, maar soms ook de vraag om snel te kunnen inspringen op veranderende vraag vanuit de arbeidsmarkt. Inholland wil studenten ruimte bieden om keuzes te maken en daarvan te leren om optimaal toegeruste professionals voor de arbeidsmarkt op te leiden. We geven studenten daarom de gelegenheid om meer eigenaarschap te verwerven over hun eigen leerproces, door het onderwijs flexibeler te maken en zo in te richten dat studenten hun eigen authentieke context (de opdracht uit de echte wereld) kunnen inzetten voor leren.

3 We hebben profiel op de thema's duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving.

We werken samen aan een vitale metropool. Veel van de transities (zoals energie, grondstoffen, zorg, digitalisering) waar we aan werken hebben een mondiale dimensie, en tegelijk zijn ze heel zichtbaar in de directe omgeving van Inhollanders. Voor studenten is de eigen leefomgeving herkenbaar, van belang en behapbaar. Daarom vormen de wijk en de stad een perfecte proeftuin om te leren, werken en innoveren. Vanuit onze eigen expertise en onze verbinding met de regio richten wij ons erop om samen te werken aan een vitale metropool. De interactie tussen stedelijk en landelijk gebied in de metropolitane omgeving is daar onderdeel van. We focussen ons op twee samenhangende thema's. Dit doen we op basis van de behoeften die we zien in onze omgeving, en wat wij te bieden hebben qua (cross-overs in) kennis, expertise en netwerk. Inhoudelijk bundelen we onze kennis, kunde en energie om bij te dragen aan een duurzame leefomgeving en een veerkrachtige samenleving.

2.2 Onderwijsvisie

In het verlengde van het jaarplan 2024 en de ambitie om te werken aan één Inholland zijn naast de visie op Inholland als kennispartner ook eerste stappen gezet op weg naar een Inholland onderwijsvisie. Tussen maart 2024 en mei 2024 is er een deskresearch uitgevoerd en zijn scenario's

uitgewerkt om te komen tot een Inholland onderwijsvisie. Tussen september en november is gesproken met de HMR, De Strategische Studenten Adviesraad, verschillende inhoudelijke Inholland netwerken en heeft de 'week van de onderwijsvisie' plaatsgevonden waarin breed in de organisatie input is opgehaald voor de onderwijsvisie. Naar aanleiding van deze activiteiten is een eerste versie van de Inholland onderwijsvisie inclusief ontwerpcriteria opgeleverd.

2.3 Flexibel onderwijs

2.3.1 Perspectief en uitgangspunten flexibel onderwijs

In 2024 zijn er door de strategische cirkel flexibel en interdisciplinair leren gesprekken gevoerd met vrijwel alle opleidingen van Inholland over de in 2023 opgestelde notitie Perspectief en uitgangspunten voor flexibel leren. Op basis van de gesprekken is een nieuwe versie van deze notitie opgesteld. Het grote verschil met de voorgaande versie van de notitie is dat we het uitgangspunt dat alle opleidingen drie leerroutes aanbieden loslaten. Omdat de soorten doelgroepen en behoeftes verschillen, is het hanteren van drie leerroutes namelijk niet voor alle opleidingen relevant.

Om de ambitie van de pijler 'Wij maken werk van flexibilisering' uit het strategisch plan te realiseren worden het perspectief en de uitgangspunten uit deze notitie verbonden aan de Inhollandbrede onderwijsvisie.

In samenwerking met het lectoraat Teaching Learning & Technology (TLT) en afgestemd op de ontwikkeling van de Inholland onderwijsvisie zijn voorbereidingen getroffen met betrekking tot een curriculum-scan waarin onder andere aandacht is voor flexibilisering. Deze scan wordt onderdeel van de toolbox waarmee teams de Inholland onderwijsvisie kunnen realiseren.

De cirkel flexibel en interdisciplinair leren bereidt aanpassing van de opdracht ten aanzien van flexibilisering voor gezien 1. de ontwikkeling van de Inholland visie op onderwijs, waarvan de visie op leven lang ontwikkelen en flexibiliseren onderdeel is, 2. de realisatie van de LLO-katalysator en 3. gesignaleerde kansen voor sterkere benutting en zichtbaar maken van verschillende initiatieven, netwerken en projecten die een bijdrage leveren aan de realisatie van de pijler We maken werk van flexibilisering in het strategisch plan. De aangepaste opdracht is begin 2025 beschikbaar.

2.3.2 Leven Lang Ontwikkelen

Inholland ziet Leven Lang Ontwikkelen (LLO) als een belangrijke strategische drijfveer voor haar onderwijs en onderzoek en zet de ontwikkeling door naar innovatiemotor voor de regio. De hogeschool heeft in het licht van het Strategisch Plan haar ambitie met LLO in 2023 geëxpliciteerd en aangescherpt. Het huidige LLO-aanbod van Inholland bestaat uit drie bouwstenen: flexibele deeltijdopleidingen; kort-cyclisch LLO aanbod, zoals microcredentials; en regionale samenwerkingsverbanden met werkgevers en eventueel andere opleiders met als doel om passend aanbod te ontwikkelen. Wat betreft deze derde bouwsteen, wil Inholland een vanzelfsprekende aanbieder zijn voor werkende professionals in de regio. De visie op onderwijs voor werkende professionals wordt opgenomen in de Inholland onderwijsvisie.

Op basis van de aangescherpte ambitie is binnen Inholland een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheden om deze ambitie te verwezenlijken. Dit heeft geleid tot de leergemeenschap/community LLO met als eerste concrete resultaat de indiening van de grote (2M) subsidieaanvraag LLO-Katalysator bouwsteen 3 "Inholland, Innovatiemotor voor de regio" in oktober 2023. Deze aanvraag stelt Inholland in staat om zich LLO-organisatie verder te professionaliseren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Om dit te bereiken zijn in 2024 de volgende professionaliseringsopgaven opgepakt: verbeteren organisatiecapaciteit en dienstverlening; menselijk kapitaal, het doorontwikkelen van het lerend vermogen van de professional; en het verbeteren van onze onderwijslogistiek en bedrijfsvoering. In het activiteitenplan zijn aan deze professionaliseringsopgaven concrete

doelstellingen en resultaten gekoppeld die richtinggevend zijn voor de doorontwikkeling van LLO. De subsidieaanvraag is begin 2024 gehonoreerd. In de eerste helft van 2024 heeft de bemensing en organisatie van “Inholland innovatiemotor voor de regio” de aandacht gekregen. In de periode september tot december zijn de drie verschillende professionaliseringsopgaven opgepakt in verschillende werkstromen.

Naast bovengenoemde subsidieaanvraag op bouwsteen 3 van de LLO Katalysator heeft Inholland de samenwerkingsovereenkomst getekend voor de gezamenlijke subsidieaanvraag voor bouwsteen 2 en 3 van de LLO Katalysator voor “Professionalisering van FastSwitch”. Er bestaat veel enthousiasme bij de opleiding verpleegkunde voor FastSwitch en het biedt kansen voor de tekortsectoren. Tevens is de kleine subsidieaanvraag voor LLO bij de opleiding Tourism Management toegekend en doet Inholland op bescheiden schaal mee met de LLO Katalysator aanvraag van Via Delta, welke in december 24 is ingediend. Inholland is tevens partner in het Regioplan Beethoven Zuid-Holland Delft waarbij in samenwerking met het mbo en wo maatwerk cursussen en trainingen binnen LLO ontwikkelen om technici op te leiden en bij te scholen voor de microchipsector.

Het diplomagerichte aanbod via flexibele/deeltijd opleidingen zoals ontwikkeld binnen het experiment leeruitkomsten is uitgebreid met Sportkunde en Pedagogiek van 7 naar 9 opleidingen. Hiermee benut Inholland de ruimte die met het inwerking treden van de wet leeruitkomsten per 1 januari 2025 ontstaat.

2.3.3 Microcredentials

Sinds 2022 neemt Inholland deel aan de landelijke pilot microcredentialing. Microcredentialing draagt bij aan de flexibilisering van het onderwijs. De pilot microcredentials is een initiatief van de zone flexibilisering van het versnellingsplan met de VH en UNL en valt inmiddels onder NPULS. De eerste pilotfase is per 31 december 2023 beëindigd. Per januari 2024 is gestart met een nieuwe fase van de landelijke pilot “Samen doorbouwen aan microcredentials”. Dit vervolg betekent het continueren van landelijke facilitering en kennisdeling op dit thema en staat opschaling en verankering binnen de instellingen centraal. Deze fase heeft in ieder geval een looptijd tot 1 juli 2025.

De microcredentials kenmerken zich als onderwijsaanbod (3 tot max. 30 EC) dat gericht is op professionals en een herkenbare, erkenbare (accreditiewaardig) en zelfstandige waarde heeft. Met de deelname aan deze pilot beoogt Inholland haar onderwijsaanbod te verrijken en beter te voorzien in de behoefte van de doelgroep van professionals. Met onze deelname aan de pilot willen we de procedures rondom het aanbieden, registreren en uitgeven van microcredentials concretiseren, alsook de kwaliteitszorg verbeteren en passend bij het flexibel LLO-aanbod organiseren. Zo draagt Inholland landelijk bij aan het werken aan (juridische) vraagstukken waardoor wettelijke verankering van microcredentials kan volgen.

In 2024 heeft Inholland actief bijgedragen aan het landelijk project Samen doorbouwen aan microcredentials (NPuls) en de vier professionele leergemeenschappen (PLG's): PLG communicatie, PLG waardevol aanbod, PLG kwaliteitszorg en PLG logistiek, systemen en administratie. In dit kader heeft Inholland ook deelgenomen en bijgedragen aan de landelijke conferentie: 'wendbaar met microcredentials' op 9 december 2024.

Naast de aansluiting op het landelijke project heeft Inholland in 2024 de ontwikkeling van microcredentials verder vormgegeven. Hiermee beogen wij de verankering en inbedding van microcredentials in de staande organisatie te bewerkstelligen. Zo zijn in samenwerking met de Inholland Academy de microcredentials aangeboden en heeft ook de eerste uitreiking van een microcredential plaatsgevonden. De borging van de kwaliteitszorg (incl. afstemming met de examencommissie) is verder doorgevoerd. Met stroom 3 van de LLO-katalysator “innovatie motor van de regio” wordt het proces van inrichting van inschrijvingen, registratie en certificering opgepakt.

Tevens wordt in aansluiting met de werkstroom van de LLO-katalysator een plan ontwikkeld om de interne bekendheid van microcredentials te vergroten.

De opschaling van het aanbod en de deelnemersaantallen van microcredentials past bij de ambitie van Inholland om de vanzelfsprekende aanbieder van onderwijs voor werkende professionals in Zuid- en Noord-Holland te worden en de komende vier jaar het aantal deelnemers in deeltijd/duaal en kort-cyclisch onderwijs te verdubbelen.

Kortom het project microcredentials draagt bij aan het verwezenlijken van de LLO ambitie van Inholland in zowel aanbod als deelnemers aantallen. Het project draagt zorg voor de verankering en inbedding van microcredentials in de staande organisatie en voor de opschaling microcredentials binnen Inholland door aanbod en deelnemers aantallen te vergroten.

2.4 Interdisciplinair Onderwijs

Ontwikkeling van de minor Inholland Impact Makers:

De strategische cirkel flexibel en interdisciplinair leren heeft, gebruik makend van kennis en ervaring uit alle domeinen, een Inholland interdisciplinaire onderwijseenheid ontwikkeld, de minor Inholland Impact Makers en 12 leercoaches afkomstig uit alle domeinen opgeleid om interdisciplinair leren en samenwerken te begeleiden. In de minor leveren studenten van verschillende opleidingen samen met onderzoekers en werkveldpartners een bijdrage aan het oplossen van veelal complexe maatschappelijke vraagstukken. Aan deze minor nemen met ingang van september 2024 22 studenten deel afkomstig uit 6 opleidingen van de domeinen AFL, CRB en GSW.

Versterken communicatie:

De communicatie over interdisciplinair onderwijs binnen Inholland naar opleidingen en studenten is versterkt (toegankelijker, studenten meer aansprekend) en er is een tussentijdse oplossing voor het inschrijfproces van alle interdisciplinaire keuzepakketten gerealiseerd (in afwachting van de geplande harmonisatie van dit proces).

Uitvoeren van een evaluatiestudie:

In samenwerking met het lectoraat Teaching, Learning and Techonoly is een evaluatiestudie van de interdisciplinaire minoren uitgevoerd, waarvan de resultaten zijn besproken met alle direct betrokkenen.

Organiseren financiële verrekening voor studentdeelname aan interdisciplinair keuzeonderwijs:

In samenwerking met het project Flex en Finance is een verrekening georganiseerd van de studentbudgetten aan domeinen om de deelname van studenten aan de interdisciplinaire minoren te ondersteunen.

Voeren van gesprek over aansturing:

De aansturing van de ontwikkeling en uitvoering van hogeschoolbreed interdisciplinair onderwijs en verduidelijking van de strategische ambitie zijn onderwerp van gesprek met directeuren en college van bestuur.

2.5 Algemene ontwikkelingen

2.5.1. Toetsing

Binnen Inholland zijn onderwijs en toetsing onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Zo ook onze Inholland onderwijsvisie en onze visie op toetsing. De Kaders voor Toetskwaliteit zijn bedoeld als uitgangspunten die sturing geven aan de ontwikkeling, evaluatie en kwaliteitsborging van toetsing. De kaders zijn gerelateerd aan wettelijke eisen, NVAO-standaarden, uitgangspunten van de Onderwijsinspectie en de OER.

In 2024 is een eerste versie van het Inholland Toetsbeleid - *Visie op Toetsing en Kaders voor Toetskwaliteit* opgeleverd, gebaseerd op gesprekken met collega's uit de domeinen (voorjaar 2023). Tijdens het ontwikkelproces van het Toetsbeleid heeft voortdurend afstemming plaatsgevonden met het kernteam Inholland Onderwijsvisie.

2.5.2 Zelfregie en leercoaching

Zelfregie van de student

In het licht van de flexibilisering van het onderwijs en LLO neemt het belang van zelfregie op leren van de student toe en is het een belangrijke factor in het licht van studiesucces. Inholland kent een intern netwerk Zelfregie van de student. Binnen dit netwerk zijn netwerkbijeenkomsten georganiseerd, instrumenten ontwikkeld en bewustwordingsactiviteiten bij opleidingen of in domeinen georganiseerd. In 2024 is nauw samengewerkt met het interne netwerk Leercoaching.

In samenwerking met het lectoraat Studiesucces en met de Haagse Hogeschool is de al bestaande toolkit Zelfregie voor opleidingen verder uitgebreid met instrumenten voor opleidingen om zelfregie te ondersteunen. Daarnaast heeft er kennisdisseminatie plaatsgevonden op het EAPRIL congres. Ook is er een Inholland intranetpagina opgeleverd over zelfregie op leren. Op deze manier kunnen docenten en adviseurs snel bij benodigde informatie en handreikingen om aan de slag te gaan met zelfregie.

Leercoaching

In 2024 is de werkwijze van het netwerk Leercoaching aangepast. De behoefte aan concrete handreikingen en keuzes vanuit Inholland werden voelbaar. Om die reden is verdergegaan met het netwerk Leercoaching in de vorm van leerwerkplaatsen. Hierbij werken collega's vanuit verschillende domeinen maandelijks in werksessies concreet aan handreikingen en actuele vraagstukken uit opleidingen. Resultaten hiervan zijn een Inholland definitie en visie op leercoaching en ook een prototype leeruitkomst Zelfregie.

2.5.3. Onderwijsontwikkeling met technologie

Npuls

Een belangrijke aanjager voor de innovatie is het (landelijk) nationaalgroeifonds-programma Npuls dat in 2023 van start ging. In 2024 heeft Inholland volop geacteerd op zoveel mogelijk Npuls-thema's, zoals Studiedata en AI, Digitale Leermaterialen, Virtual Reality, Wendbaar georganiseerd onderwijs. Inholland heeft een aanvraag voor een Center of Teaching and Learning (CTL) opgesteld en ingediend. Het CTL heeft als doel professionalisering rondom onderwijsinnovatie (met technologie) te versterken. Inholland wil het CTL inrichten als netwerkorganisatie ter verbinding van professionaliseringsactiviteiten en initiatieven. Daarnaast zijn er verbindingen gelegd met diverse netwerken zoals enkele MBO-instellingen (o.a. NOVA-college, Horizon college). Er is een hechte samenwerking met de R6-hogescholen.

Werkgroep AI

In 2025 blijft onderwijsinnovatie met technologie een belangrijk speerpunt binnen onze hogeschool, mede door de snelle opkomst van generatieve AI en de kansen én uitdagingen die dit biedt. Centraal in deze ontwikkelingen staan verbindingen: tussen opleidingsteams en domeinen binnen Inholland,

maar ook met externe partners, zoals andere hogescholen en universiteiten, SURF en het werkveld. De hogeschoolbrede werkgroep AI heeft actief kennis gedeeld met andere hogescholen en universiteiten via onder andere de leergang AI van SURF. De samenwerking met deze instellingen heeft bijgedragen aan de ontwikkelingen van een plan van aanpak rondom generatieve AI. Intern is de werkgroep AI doorgegaan met het delen van kennis, het geven van webinars en is er een Inholland leergang AI georganiseerd. De in 2023 opgestelde statements voor studenten en medewerkers zijn aangepast en er zijn memo's uitgebracht over fraude en AI en de AI-act.

De werkgroep AI heeft een sterke verbinding met het netwerk Activerende Blend in het Curriculum (ABC). Dit netwerk ondersteunt docenten en docententeams bij het versterken van activerend leren. De adviseurs uit verschillende domeinen werken samen om blended learning te integreren in onderwijsprogramma's.

BOOST!

BOOST! (Bewust Ontwerpen Onderwijs met Technologie) is het Inhollandbreed kennisplatform dat inzichten en praktijkervaringen bundelt. Het BOOST!-platform is afgelopen jaar sterk uitgebreid met didactische helppagina's voor docenten en adviseurs. Met wekelijkse BOOST!jes via het Viva-Engage-platform heeft BOOST! gewerkt aan de bekendheid en vindbaarheid van het platform. Daarnaast zijn de eerste vraaggestuurde-pagina's opgeleverd. Er is samenwerking opgestart met verschillende kennisplekken binnen de hogeschool op thema's als Studentwelzijn, Zelfregie, Toetsing, Formatief handelen. Deze samenwerking heeft concrete help- en visiepagina's opgeleverd. BOOST! is opgenomen in de aanvraag van het CTL en zal daarin een plek innemen als kennisplatform. Dit jaar is de eerste BOOST!-je- onderwijsdag georganiseerd, waar collega's van heel Inholland samenkwamen om ervaringen en ideeën rondom de inzet van technologie in het onderwijs uit te wisselen. Dit jaar is een duidelijke, brede inbedding in de organisatie gerealiseerd, waarmee onder andere docentparticipatie eenvoudiger is geworden.

Digitale Open leermaterialen

In 2024 is een vervolg gegeven aan initiatieven rondom digitaal open leermaterialen. Inholland doet mee met de Npuls-subsidieregeling OpenUP. Er zijn pilots opgezet, een eerste workshop gegeven, en beleidscontouren opgesteld. De kern van de het werken en leren met digitale open leermaterialen in de komende jaren is: Inholland beweegt op gelijke toegang tot kennis, kunde en ondersteuning. Met onze partners bouwen we aan kennis, innovatie en netwerken. Inholland stimuleert digitale open leermaterialen via (a) beleidsadvies en (b) het aanvoorderschap digitale leermaterialen in de Transformatiehub Digitale Leermaterialen van Npuls.

2.5.4 Dringend studieadvies

In 2023 is de pilot dringend studieadvies (DSA) gestart, met vier Ad-opleidingen vanuit de domeinen TOI en BFL. Per 1 september 2024 neemt ook de Ad-opleiding Sociaal Werk deel aan de pilot. Het DSA vervangt bij deze opleidingen het bindend studieadvies (BSA) dat aan het einde van het eerste studiejaar wordt afgegeven. Bij het DSA is de afwijzing niet bindend. De student kan bij een negatief studieadvies besluiten om de studie toch voort te zetten.

Het DSA kan gecombineerd worden met een doorstroomnorm ter bevordering van de doorstroom in de opleiding. Dit betekent dat studenten een minimumaantal studiepunten moeten behalen alvorens zij kunnen doorstromen naar het volgende studiejaar. Door middel van voortgangsgesprekken en hulp bij het kiezen van een andere, meer passende studie, kan de student na een negatief studieadvies op een beter passende plek terecht komen, bij voorkeur binnen Inholland.

In september 2024 is er naar aanleiding van de tot nu toe bekende resultaten van de pilot, maar vooral ook het feit dat de komende periode al veel van opleidingen wordt gevraagd, besloten dat het DSA nu geen vaste plek binnen Inholland krijgt. De deelnemende opleidingen kunnen de pilot

voorlopig nog wel voortzetten. In april 2025 zullen de nieuwe resultaten van de pilot bekend zijn en wordt beziend of, en zo ja, hoe het DSA een plek krijgt binnen de opleidingen van Inholland

2.6 Green Deal Natuurinclusieve landbouw groen onderwijs – inzet en resultaten 2024

Conform de daartoe gemaakte afspraken beschrijven we hieronder de voortgang met betrekking tot de Green Deal Natuurinclusieve landbouw groen onderwijs

Actielijn 1: NIL maakt onderdeel uit van het curriculum in zowel vmbo, mbo, hbo als wo.

- In het domeinplan Agri Food en Life Sciences is natuurinclusiviteit onderdeel van Leven in de Metropool, met name in de onderzoekslijn De Circulaire Stad. Dit onderwerp raakt beide Inholland strategische thema's, duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving.
- In het tweedejaars vak Transitie in Landelijk gebied besteden studenten Landscape & Environment Management (LEM) en Dieren in de Duurzame Samenleving (DDS) structureel aan vraagstukken omtrent natuurinclusieve landbouw
- In het onderwijs zijn daarnaast de transdisciplinaire minor Toekomstbestendige Stad en Impact Makers dé plaatsen waar natuurinclusiviteit aan de orde komt.
- Natuurinclusieve landbouw maakt voorts een belangrijk deel uit van het programma van de Master Duurzame Transitie, die momenteel in ontwikkeling is.

Score: 8. Toelichting: Natuurinclusieve landbouw en gebiedsontwikkeling hebben een expliciete plaats gekregen in beleid van het domein en in de onderwijs- en onderzoekscontext

Actielijn 2: NIL maakt onderdeel uit van het scholingsaanbod i.k.v. Leven Lang Ontwikkelen

- In samenwerking met de andere groene hogescholen is de Training Natuurinclusieve Landbouw opgezet. Dit is gedaan in nauwe samenspraak met LVVN in het kader van de SABE regeling

Score: 6 Toelichting: Er is een training opgezet, maar het LLO portfolio op dit terrein is nog zeer beperkt.

Actielijn 3: Het onderwijs en de praktijk ontwikkelen samen actuele en praktijkgerichte kennis en data over NIL

- In het onderzoek neemt Inholland actief deel aan de projecten Natuurinclusieve Landbouw en Natuurinclusieve Burgers, Gebiedsgerichte kansen voor een natuurinclusieve landbouw en Natuurinclusieve gebiedsontwikkeling onder de vlag van het Centre of Expertise Groen. In deze projecten wordt met het werkveld, kennisinstellingen en overheid samengewerkt aan zowel praktische toepassingen als aan het beïnvloeden van gedrag van burgers ten behoeve van natuurinclusieve acties. Daarnaast werken de opleidingen LLEM en DDS samen in het tweedejaars vak genaamd "Transitie Landelijk Gebied" waar zij met natuurinclusieve oplossingen aan de slag gaan met als opdrachtgever de gebiedscoöperatie Buitenland van Rhoon.
- Natuurinclusieve landbouw speelt een belangrijke rol op de (onderzoeks)agenda van de NGF programma's ReGeNL (regeneratieve landbouw) en NL2120. Deze programma's komen tot stand in samenwerking met de praktijk en de wetenschappelijke wereld.

Score: 7 Toelichting: Betrokkenheid van Inholland bij praktijkonderzoek op het gebied van natuurinclusieve landbouw is – met name vanwege de link met de groeifondsprogramma's – sterk toegenomen toe. Punt van aandacht is wel de lage snelheid waarmee deze programma's echt concreet worden en de voortdurende strijd tegen de onbekendheid van praktijkonderzoek in relatie tot academisch onderzoek.

Actielijn 4: Over NIL wordt breed gedeeld via communicatiekanaal

Score: 7 Toelichting: Over alle activiteiten (onderzoek, onderwijs) wordt actief gecommuniceerd, zowel extern als intern.

3. Studiesucces en studentenwelzijn

Studiesucces

In 2024 hebben we de ingezette koers om studiesucces te verbeteren onverminderd voortgezet. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de opleidingen, waar onderwijsteams gerichte acties ondernemen om in te spelen op uitdagingen. Tegelijkertijd blijft hogeschool breed inzicht en sturing op studievoortgang nodig.

Het kernteam studievoortgang heeft een aanvullende opdracht gekregen om de grip op studievoortgang te versterken. Dit gebeurt door het delen van succesvolle aanpakken, monitoring van studieprestaties en gerichte ondersteuning van opleidingen. In 2024 zijn vijf opleidingen uit onze domeinen gestart met een traject waarin concrete verbeterafspraken zijn gemaakt. Deze aanpak wordt uitgevoerd in samenhang met de onderwijsvisie en het versterken van de kwaliteitscultuur.

Om data optimaal te benutten, worden dashboards met management- en detailgegevens doorontwikkeld. Dankzij het NPO-project Monitoring studievoortgang is er bovendien beter inzicht ontstaan in in-, door- en uitstroomcijfers. Deze indicatoren blijven cruciaal en worden ook in 2025 nauwlettend gevolgd.

Studentenwelzijn en –participatie

In het Inholland Jaarplan 2024 is studentenwelzijn benoemd als een van de 7 focuspunten van de hogeschool; voor dit thema is ook een strategische cirkel ingericht.

In 2024 hebben we een **Inholland visie op studentenwelzijn** opgesteld. De kern van de visie is tweeledig:

- Studentenwelzijn is van groot belang voor het studiesucces van studenten. We weten dat studentenwelzijn onder druk staat en daarom is het essentieel dat we werk maken van studentenwelzijn.
- Studentenwelzijn is van ons allemaal. De kernwaarde 'persoonlijk en dichtbij' vertaalt zich naar een cultuur waarin welzijn van ons allemaal is: een open cultuur waarin we omzien naar elkaar.

Met de visie geven we richting en bieden we een kader waarbinnen alle relevante organisatieonderdelen en medewerkers activiteiten kunnen vormgeven gericht op studentenwelzijn – en studentparticipatie

Ondersteuningsnetwerk. Het Inholland-brede Leernetwerk Studentenwelzijn is ingericht en sinds het najaar operationeel. In het Leernetwerk werken we aan het optimaliseren van ondersteuning van studenten en harmonisatie binnen de hogeschool. Op iedere locatie wordt onder aanvoering van een aanjager een lokaal netwerk 'studentenwelzijn' ingericht waarbij studentondersteuners (zoals SSC, decanaat, vertrouwenspersonen, international office, Studiekeuzeadviescentrum en SLB'ers uit het onderwijs) samenwerken om het netwerk continu te versterken, gericht op een integrale en studentgerichte keten, met warme doorverwijzing van welzijnsvoorzieningen op locatie. In het verlengde van de positieve ervaringen in het kader van de NPO-maatregelen worden op alle locaties studentencoaches toegevoegd aan het ondersteuningsnetwerk. De studentencoaches worden mede gefinancierd vanuit de Welzijnsmiddelen die in het kader van het bestuursakkoord aan Inholland zijn toegewezen.

We hebben in 2024 een start gemaakt maken met de **professionele ontwikkeling** van docenten in hun rol als slb-er. Belangrijk is dat zij welzijnsproblemen herkennen en bespreekbaar maken. Via het Team Docentensupport wordt vraaggericht ondersteuning geboden aan docententeams. Daarnaast heeft welzijn/inclusie een plek gekregen in de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB).

Om een toename van **studentparticipatie** op alle locaties te bewerkstelligen, is verkennend onderzoek uitgevoerd onder studenten en opleidingen/domeinen. Hierbij is gekeken naar de wensen, behoeften en barrières onder studenten en binnen de organisatie. De resultaten zijn samengebracht in een adviesrapport over het vergroten van studentparticipatie binnen Inholland.

Via het participatiedashboard dat door het Lectoraat Studiesucces is ontwikkeld houden we zicht op de omvang van betaalde studentparticipatie binnen de hogeschool. Er worden momenteel stappen genomen dit binnen PowerBI straks breed inzichtelijk te maken. Ook de lopende Students as Partners (SaP)-projecten tonen veelbelovende resultaten. Deze projecten, waarin studenten als gelijkwaardige partners bijdragen aan onderwijsontwikkeling, bevorderen de betrokkenheid en versterken de leerervaring. De positieve eerste resultaten zijn aanleiding om in 2025 extra middelen vrij te maken voor het versterken van studentparticipatie binnen de hogeschool.

Tot slot vergroten we de aandacht voor **veerkracht en reflectie** binnen curricula van opleidingen. In 2024 heeft een eerste analyse plaatsgevonden over hoe veerkracht en reflectie al onderdeel zijn van curricula programma's van opleidingen. Ook zijn good-practices geïnventariseerd.

Met deze gecombineerde initiatieven – gericht op studiesucces, welzijn en participatie – zetten we concrete stappen om onze studenten optimaal te ondersteunen en hun leerervaring duurzaam te verbeteren.

4. Studeren met functiebeperking /Diversiteit en inclusie

In het strategisch plan onderstreept Inholland een toegankelijke hogeschool te willen zijn waar kansengelijkheid voor alle studenten en medewerkers het uitgangspunt is. Diversiteit en inclusie vergen geen eenmalige acties maar structurele veranderingsprocessen, gedragen door de hele organisatie en terug te zien in de organisatiecultuur. Ons beleid voor studeren met een functiebeperking is bekrachtigd met het ondertekenen van de intentieverklaring VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. In navolging hiervan blijven we inzetten op continue bewustwording, professionalisering van medewerkers, workshops, bijeenkomsten voor en door studenten en verbeteringen waar mogelijk. Het leernetwerk van medewerkers draagt bij aan het steeds weer onder de aandacht brengen van het onderwerp bij collega's en studenten en door hun bijdrage aan bijeenkomsten. De klankbordgroep is afgelopen jaar versterkt met een aantal nieuwe studenten met een functiebeperking. Bijeenkomsten met deze studenten staan telkens in het licht van het evalueren van een of meerdere van de elementen van inclusief onderwijs. De community voor studenten met een functiebeperking wordt op dit moment versterkt.

Community of Practice Diversiteit

Daarnaast zijn er inspirerende Community of Practice bijeenkomsten georganiseerd voor de Inhollandcollega's en studenten, waarvan ook altijd een Engelstalig. Thema's daarbij waren inclusief onderwijs, neurodiversiteit, Ketikoti met Howard Komproe en identiteitsvorming in een polariserende samenleving met Sinan Cankaya. Ook werden In Gesprek bijeenkomsten met het CvB georganiseerd waarin medewerkers en studenten met het CvB in gesprek kunnen over maatschappelijke en persoonlijke thema's die actueel zijn. In de maand naar Ketikoti zijn op meerdere locaties van Inholland verschillende activiteiten georganiseerd rondom Ketikoti, zoals een fototentoonstelling op alle locaties, een educatieve markt en lezingen.

Gelijke stagekansen / stagediscriminatie

Het lectoraat Diversiteitvraagstukken heeft zich zeer actief bezig gehouden met de landelijke aanpak tegen stagediscriminatie, samen met het ministerie van OCW en SZW, zodat alle studenten gelijke kansen gaan krijgen op een stageplek. Twintig Inholland collega's van verschillende locaties en opleidingen hebben de leerlijn Stagediscriminatie gevolgd die op locatie Den Haag werd aangeboden. Het Manifest Festival Gelijke Stagekansen in november 2024 was een groot succes waarbij onder de ruim 100 aanwezigen ook onze externe partners aanwezig waren.

Er is een stappenplan ontwikkeld voor docenten en begeleiders om studenten met een discriminatie-ervaring te begeleiden en indien gewenst een melding te maken. Op weten & regelen is een pagina aangemaakt met alle informatie rondom stagediscriminatie met doorverwijzing naar de juiste kanalen.

Student communities

Op verschillende locaties van Inholland zijn diverse student communities actief, onder andere voor en door Caribische en Surinaamse studenten, internationale studenten, studenten met autisme. Deze communities dragen bij aan een sense of belonging en daarmee het studentsucces en studentwelzijn.

Inclusief onderwijs en inclusief curriculum

In 2024 zijn vanuit het lectoraat Diversiteitsvraagstukken veel trainingen gegeven bij verschillende opleidingen en locaties over inclusief onderwijs, inclusief lesgeven en inclusief curriculum. Er is veel behoefte en vraag naar deze trainingen. Daarnaast is een inclusief curriculum scan ontwikkeld en gelanceerd waarmee opleidingen zelf aan de slag kunnen om hun curriculum inclusiever te maken.

5. Kwaliteitszorg onderwijs

Accreditaties

Het accreditatiestelsel onderscheidt voor hoger onderwijs opleidingen twee vormen van accreditatie: *de accreditatie nieuwe opleiding* met een geldigheidsduur van maximaal zes jaar en *de accreditatie bestaande opleiding* die voor onbepaalde tijd geldig is. Uitgangspunt is dat alle opleidingen iedere zes jaar door een door de NVAO goedgekeurd panel van onafhankelijke deskundigen worden beoordeeld.

Bij Inholland hebben in 2024 de onderstaande visitaties/accreditaties plaatsgevonden:

Opleiding	Datum	(voorlopig) Resultaat
Ad Logistiek	April 2024	Positief
Ad Maintenance	April 2024	Voldoet (Toets na drie jaar)
Ad IT Service management	September 2024	Positief
Ba Technische Bedrijfskunde	Maart 2024	Positief
Ba Food Commerce & technology	Mei 2024	Positief
Ba Informatica/Information technologie	April 2024	Positief
Ba Elektrotechniek	December 2024	Positief
Ba Technische Informatica	December 2024	positief
Ba Verloskunde	November 2024	Positief
Ba Verpleegkunde	December 2024	Positief
Ba Mondzorgkunde	December 2024	Positief
Ba Business IT & Management	Februari 2024	Positief
Ba Luchtvaart Technologie	Juni 2024	Positief
Ba Werktuigbouwkunde	November 2024	Positief
Ba Medisch Beeldvormende en radiotherapeutische technieken	Januari 2024	Positief
Ma Pedagogiek	Mei 2024	Positief
Ma Sociaal Juridisch Expert	Januari 2024	Positief (toets nieuwe opleiding)
Ma Medisch Beeldvormende en radiotherapeutische technieken	Februari 204	Positief
Ma Advanced Health Informatics Practice	Januari 2024	Positief

Uit de nulmeting Instellingsaccreditatie die in 2023 heeft plaatsgevonden zijn diverse aanbevelingen gedaan op het niveau van het domein en Inholland centraal. Het betreffen aanbevelingen die te maken hebben met de borging van de noodzakelijke randvoorwaarden en infrastructuur voor de basiskwaliteit.

Als Inholland vinden we het belangrijk om de basiskwaliteit te realiseren en hebben we de aanbevelingen met prioriteit opgepakt. Er is een werkgroep ingericht om de ontwikkelingen te monitoren en advies uit te brengen over de inhoudelijke en procesmatige opvolging van deze aanbevelingen. Een van de aanbevelingen was om met elkaar een ontwikkel kwaliteitscultuur te ontwikkelen.

Kwaliteitscultuur - De Inholland Week van de Kwaliteit 2024

Als één Inholland willen we de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en ondersteuning op een hoger niveau brengen, zodat we aansluiten bij de ambities die we als kennisinstelling hebben.

Tijdens de Inholland Week van de Kwaliteit 2024 is met studenten, docenten, onderzoekers, staf, managers, bestuurders en experts gewerkt aan deze doelstelling.

De resultaten van deze week zijn:

- Voor één Inholland zes uitgangspunten gedefinieerd die de basis vormen van het Ontwikkelingsgerichte Kwaliteitsbeleid Inholland Onderwijs en Onderzoek:
 - o In de Inholland kwaliteitscultuur durft iedereen van elkaar te leren. Kwaliteit is namelijk van iedereen;
 - o We werken in het kwaliteitsbeleid met eenduidige rollen;
 - o De planning & control-cyclus maakt monitoring van en sturing op kwaliteit van onderwijs en onderzoek mogelijk. Dit draagt bij aan de realisatie van de strategische doelen;
 - o De kwaliteitsdoelen en -ambities van de opleiding en het kenniscentrum zijn leidend en in lijn met het strategisch plan en externe verantwoordingskaders;
 - o Onderwijs en onderzoek zijn gelijkwaardig, met elkaar verweven en versterken elkaar.
 - o We zijn intern en extern verbonden. Stakeholders zijn een integraal onderdeel van ons onderwijs en onderzoek en betrekken we ook actief in onze kwaliteitszorg.
- Daarnaast zijn er voor onderwijs en onderzoek kwaliteitsindicatoren vastgesteld die worden besproken in de Inholland review.

De zes uitgangspunten vormen de basis voor het Ontwikkelingsgericht Kwaliteitsbeleid Inholland Onderwijs en Onderzoek, waar het CvB eind 2024 een voorgenomen besluit over heeft genomen. In het kwaliteitsbeleid komen de volgende zaken samen: de combinatie van externe kaders en interne strategische ambities; verwevenheid onderwijs en onderzoek; en harmonisatie in de beweging naar één Inholland.

Het ontwikkelingsgerichte karakter van het kwaliteitsbeleid bevindt zich enerzijds in de totstandkoming van dit beleid als ook in de wijze waarop hiermee gewerkt gaat worden. Voor het ontwikkelingsgericht werken hebben we afspraken gemaakt over hoe, wat, wanneer en (met) wie we dat doen. Hiermee hebben we een gezamenlijk vertrekpunt gecreëerd om van en met elkaar te leren. In het kwaliteitsbeleid zijn de gezamenlijke afspraken en aanpak voor kwaliteit vastgelegd, gebaseerd op het 'appreciative inquiry' model

Om onze kwaliteitsambities te realiseren, maken we gebruik van de PDCA-cyclus en IMWR-cirkel. Met de PDCA-cyclus plannen we, voeren we uit, monitoren we de voortgang en sturen we bij waar nodig. Tegelijkertijd zorgt de IMWR-cirkel ervoor dat we een cultuur van continue verbetering bevorderen door elkaar te inspireren, waarderen en reflectie te stimuleren. Samen vormen deze cycli de Inholland kwaliteitscyclus, die ons helpt successen te vieren en als team te groeien.

Ook wordt er voortgebouwd op de resultaten die we vanuit de kwaliteitsafpraak hebben gerealiseerd. Kwaliteit ontwikkelen is nooit af en vraagt dat we samen groeien vanuit ieders verantwoordelijkheid, talent en expertise. Immers, een kwaliteitscultuur gaat over een collectief ervaren eigenaarschap voor

de kwaliteit in de context van de hele opleiding/het hele kenniscentrum en zorgt voor continue aandacht voor, vasthouden en verbreden wat al goed gaat, verbeteren en verantwoorden.

Portfolio ontwikkeling

Aanvragen voor nieuwe opleidingen, nieuwe vestigingsplaatsen en verplaatsingen worden beoordeeld door de CDHO op basis van de Regeling macrodoelmatig opleidingsaanbod hoger onderwijs 2023.

Inholland heeft in 2024 de volgende opleidingen aangevraagd:

Opleiding	Type en Vorm	Locatie	Niveau	Status
Medical Imaging/Radiation Oncology (al aangeboden als onbekostigde master)	Nieuwe opleiding - Deeltijd	Haarlem	Master	Negatief besluit
Sustainability Transitions	Nieuwe opleiding – deeltijd – joint degree met HvA en Hanzehogeschool Groningen	Amsterdam	Master	Positief besluit
Data Driven Business	Nieuwe opleiding - Deeltijd	Amsterdam	Master	In behandeling bij OCW

Auditorenpool

De Inholland Auditorenpool bestaat uit senior collega's van verschillende opleidingen en domeinen die als panellid ondersteunen bij T-2,5 scans, midterms en proefvisitaties. Leden van de auditorenpool brengen hun collegiale expertise met zich mee en kennis op het gebied van waarderend en ontwikkelingsgericht auditeren. Daarnaast hebben auditoren aanvullende expertises bijvoorbeeld op het gebied van programmatisch toetsen. De auditoren worden doorlopend gevraagd om zich op te geven voor MTR's, proefvisitaties en toets na 3 jaar evaluaties en enkele keren per jaar ingezet. Inzet gebeurt op basis van gesloten beurzen.

Alle opleidingen en kenniscentra kunnen een beroep doen op de Inholland Auditorenpool. In 2024 hebben er acht midterm reviews, dertien proefvisitaties en één toets na 3 jaar plaatsgevonden. Met de uitkomsten vanuit deze audits kunnen de opleidingen de kwaliteit aanscherpen en worden benodigde activiteiten opgenomen in het jaarplan van het domein.

De afgelopen jaren verzorgt JES Consulting een ontwikkelingstraject waarderend auditen (volgens het principe van appreciative inquiry) voor leden van de auditorenpool. Naast de ontwikkeling van vaardigheden, vaktechniek en instrumenten besteedt dit traject ook aandacht aan het ontwikkelproces van het team om het zo toe te rusten dat leden van de auditorenpool in staat zijn om op een waarderende wijze audits en evaluaties uit te voeren.

6. Internationalisering

6.1 Algemeen, strategie en visie

In april 2024 heeft het College van Bestuur de Inhollandbrede visie op internationalisering van onderwijs en onderzoek vastgesteld, getiteld "Maatschappelijk betrokken duurzaam internationaliseren voor iedereen". Vervolgens werden de eerste stappen gezet om deze visie om te zetten in een concrete internationaliseringsstrategie.

Bij Inholland geloven we in de kracht van internationalisering voor ons onderwijs, onderzoek én maatschappelijke opdracht. Door middel van internationalisering geven we alle studenten en

medewerkers een open venster op de wereld mee en dragen we bij aan het oplossen van grensoverschrijdende maatschappelijke vraagstukken. We willen duurzame partnerschappen in het buitenland vormgeven waarmee we samen onderzoek doen, onderwijs vormgeven en kennisuitwisseling tot stand brengen. In het kader van inclusie én duurzaamheid zetten we daarbij niet alleen in op ervaring in het buitenland maar heel expliciet ook op internationale ervaringen 'at home'. Hieronder beschrijven we welke activiteiten en resultaten we in 2024 hebben gerealiseerd.

6.2 Mobiliteit

Inholland stimuleert studenten en medewerkers internationale ervaring op te doen door in het buitenland te studeren, stage te lopen of les te geven. Inholland werkt samen met 244 buitenlandse hoger onderwijsinstellingen op het gebied van mobiliteit, waaronder 169 partners uit Erasmus+ programmalanden en 75 partners uit andere landen.

De inkomende mobiliteit van partnerinstellingen verrijkt de international classrooms bij Inholland. In het studiejaar 2022-23 zagen we voor het eerst een aanzienlijke toename in het aantal blended short-term mobilities, een innovatieve en inclusieve mobiliteitsvorm binnen het Erasmus+ programma. Deze groei zette zich voort in 2023-24, met een bijna verdrievoudiging van het aantal studenten. Deze vorm van mobiliteit bereikt nieuwe doelgroepen die anders niet voor een buitenlandervaring zouden hebben gekozen. Hieronder zijn de centraal geregistreerde gegevens opgenomen over student- en stafmobiliteit.

Uitgaande student- en stafmobiliteit

	Europa Erasmus+		Buiten Europa Erasmus+		Buiten Europa	
	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024
Studie	197	178	0	0	52	57
Blended short-term	108	299	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Stage	88	82	0	0	175	186
Staf	103	104	14	7	*	*

Inkomende student- en stafmobiliteit

	Erasmus+ programma		Buiten Europa Erasmus+		Buiten Europa	
	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024
Studie	200	173	33	41	34	23
Blended short-term	41	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Docent/staf	*	*	14	14	*	*

**wordt niet centraal geregistreerd*

6.3 Internationale opleidingen

Inholland biedt zeven internationale Engelstalige opleidingen. Dit zijn zes bacheloropleidingen en één associate degree opleiding op het gebied van Techniek, Creative Business en Muziek. In studiejaar 2023-2024 namen 1075 buitenlandse diploma-studenten deel aan deze opleidingen, in studiejaar 2022-2023 waren dit er 1154.

In het licht van de nationale discussie over de toegankelijkheid van het Nederlandse onderwijs, de huisvesting en het welzijn van internationale studenten, neemt Inholland haar verantwoordelijkheid. Er

is een werkgroep huisvesting die onder leiding van een collega van de afdeling Facilitaire Zaken regelmatig bij elkaar komt om pro-actief naar nieuwe mogelijkheden te kijken. De collega onderhandelt regelmatig met studentenhuysvesters over contingentuitbreidingen en schuift of structurele basis aan bij regionale huisvestingsoverleggen. Daarnaast investeert de hogeschool in een goede begeleiding van internationale studenten (persoonlijk & dichtbij) en in de verbinding van internationale en Nederlandse studenten. Activiteiten m.b.t. het welzijn en de Welzijns campagne dragen ertoe bij dat de internationale studenten zich thuis voelen bij Inholland, dat ze hun netwerk vergroten, dat de studentparticipatie en studentbetrokkenheid toeneemt en dat de studenten worden voorzien in een betere toeleiding naar de arbeidsmarkt.

Hoewel Inholland grote waarde ziet in internationale studenten en hun deelname essentieel acht voor het onderwijsconcept van de 'international classroom', heeft ze wel gehoor gegeven aan de oproep van de minister om de actieve werving tijdelijk stop te zetten. Alleen voor tekortsector betatechniek wordt sinds december 2023 weer actief geworven op de doelmarkten.

In verband met het Wetsvoorstel Internationalisering in Balans heeft Inholland samen met de andere leden van de Vereniging Hogescholen op 11 februari 2024 een bindingsbesluit genomen in het kader van zelfregie. Om uitvoering te geven aan de afspraken zoals opgenomen in het bindingsbesluit is bij Hogeschool Inholland een Taskforce opgericht. Deze Taskforce identificeert de benodigde acties en voert deze vervolgens uit in samenwerking met de betrokken organisatieonderdelen binnen Inholland. Waar mogelijk wordt de verbinding gelegd met andere hogescholen en de VH om gezamenlijk op te trekken in de uitvoering.

Het wetsvoorstel heeft daarnaast de verplichting in het leven geroepen tot het opstellen en implementeren van een taalbeleid. Inholland heeft hiervoor een werkgroep geïnstalleerd die eind 2024 een eerste versie van het taalbeleid heeft opgesteld. In het taalbeleid zal worden omschreven op welke wijze Inholland invulling geeft aan de verplichtingen zoals opgenomen in het wetsvoorstel.

6.4 Erasmus+ beurzen

Het Erasmus+ programma, actielijn KA1, betreft in termen van toegewezen subsidie 625.577,00 Euro (call 2023) en 1.021.561,00Euro (call 2024) voor uitgaande mobiliteit binnen Europa (KA131). Voor mobiliteit buiten Europa (KA171) ontvingen we 722.870 Euro (call 2023) aan subsidie.

6.5 Overige beurzen

Inholland heeft twee eigen beursprogramma's die gericht zijn op het stimuleren van internationale mobiliteit, namelijk het Inholland Mobiliteit Fonds (IMF) en de Kennisbeurs. Het IMF is gericht op Inholland studenten die voor een periode naar het buitenland willen, maar geen gebruik kunnen maken van de Erasmusbeurs. De Kennisbeurs is bedoeld als beloning voor zittende excellente internationale diplomastudenten uit niet-Europese landen. De beurs wordt jaarlijks toegekend in jaar 1, 2 en 3 bij nominaal studeren (60EC per jaar). Daarnaast neemt Inholland deel aan twee landelijke programma's, NL Scholarship (NLS) en VSB. NLS is een beursprogramma van het ministerie van OCW, mede gericht op uitgaande studentmobiliteit naar non-EER bestemmingen, op basis van 50% cofinanciering. Afgelopen jaar heeft Inholland bij de NLS-beurs alleen gebruik gemaakt van de uitgaande studentmobiliteit. Om inclusief internationaliseren te bevorderen hebben we in 2023-2024 meer aanvragen gedaan (dan in 2022-2023) die toegekend zijn. We mochten 38 beurzen benutten. In 2022-2023 waren dit er 10. De VSB-beurs is gericht op afgestudeerden die maatschappelijk betrokken zijn en die in het buitenland een masteropleiding willen volgen.

	Aantal 2022-23	Bedrag202 2-23	Aantal 2023-24	Bedrag 2023-24
IMF Inholland Mobiliteit Fonds	198	108.400	173	89.800
Kennisbeurs	44	59.000	46	83.500
NLS Holland Scholarship Programme	10	12.500	38	47.500
VSB	5	44.500	6	54.000

6.6 Internationalisation at home

Internationalisation at home is in het kader van de Inholland-waarden inclusie en duurzaamheid van groot belang in onze waaier van internationaliseringsactiviteiten. Opleidingen verweven internationale en interculturele elementen in hun curriculum en selecteren passende 'at home' activiteiten. In 2024 werd door vele opleidingen gekozen voor de organisatie van Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten (VIS) die met behulp van de stimuleringsmaatregel van OCW werden opgezet. Deze onlineprojecten zijn een inclusieve en duurzame manier van internationalisering en stellen de studenten in staat internationale ervaring op te doen vanuit Nederland. In 2024 werden door Inholland 13 VIS-projecten ingediend en 12 gehonoreerd.

6.7 Internationale strategische samenwerking

Inholland streeft in haar internationale partnerschappen naar meer strategische samenwerking, die steeds meer een multidisciplinair en domeinoverstijgend karakter krijgt. De interne stimulans om Erasmus+ Blended Intensive Programmes te ontwikkelen, gekoppeld aan de strategische thema's van Inholland, heeft de samenwerking met tal van buitenlandse hogeronderwijsinstellingen verdiept. In 2024 zijn we samen met geselecteerde strategische internationale partners begonnen om een interdisciplinaire Erasmus+ projectaanvraag vorm te geven, die in 2025 wordt ingediend.

6.8 Internationalisering van onderzoek

In 2024 is het SIA-project "Verkenning Inholland-onderzoek richting Europa" afgerond. Inholland heeft dit project benut om de huidige stand van zaken met betrekking tot onderzoek in kaart te brengen en zo de eerste stappen te zetten richting een Europa-strategie.

De verkenning bevat onder meer:

- Een inventarisatie van lopende en afgeronde Europese onderzoeksprojecten waar Inholland bij betrokken is;
- Een inventarisatie onder onderzoekers en lectoren naar behoeften aan ondersteuning bij Europese samenwerkingsprojecten en –subsidies;
- Een analyse van relevante onderdelen van de Europese onderzoeksagenda voor onderzoek van Inholland en identificatie van kansen op hoofdlijnen;
- Casestudies van ervaringen lectoraten.

Uit de verkenning blijkt dat alle Inholland-kenniscentra op verschillende manieren betrokken zijn bij Europese onderzoeksactiviteiten. Tegelijkertijd streeft Inholland ernaar haar praktijkgericht onderzoek te versterken, waarbij Europese samenwerking veel kansen biedt. De kansen van Europese samenwerking werden in 2024 ook verkend door een werkbezoek aan Brussel. CvB-leden, directeuren en lectoren kregen via presentaties, workshops en netwerkevenementen meer inzicht in Europese subsidiemogelijkheden en beleidsonderwerpen. Dit leidde tot een verdere verkenning van subsidievormen zoals de Centres of Vocational Excellence en European University Alliances.

In 2025 zal Inholland haar internationaliseringsstrategie uitrollen. De resultaten van de "Verkenning Inholland-onderzoek richting Europa" vormen de basis voor het onderzoeksdeel van deze strategie.

2.1.2 Onderzoek

1. Algemeen, visie en strategie

In het Strategisch Plan hebben we vastgelegd dat Inholland zich gaat ontwikkelen tot een kennispartner waarin we onderzoek en onderwijs beide zien als gelijkwaardige primaire processen die elkaar versterken. We hebben daarvoor 3 argumenten benoemd. We geloven in de kracht van ons onderzoek om: (1) bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken; (2) de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren; en (3) ons inhoudelijke profiel verder te versterken. We sturen vanuit één strategische richting en gedeelde kaders en daarbinnen geven we ruimte aan ondernemerschap en vernieuwing. Zo kunnen we ook de interne en externe samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkveld verder versterken in de regio, binnen Nederland en daarbuiten.

In 2024 hebben we in de organisatie gesprekken gevoerd wat voor kennispartner we willen zijn en welke stappen we daarvoor moeten zetten. Vanwege de vele facetten (zoals inrichting van de onderzoeksondersteuning, samenspel tussen onderwijs en onderzoek, inhoudelijke profilering) willen we met een aanzienlijk deel van de organisatie stappen zetten die uiteindelijk gezamenlijk leiden tot een grote beweging. Op diverse aspecten hebben we dit jaar stappen gezet. Zo is de wijze waarop Inholland zich wil profileren verder uitgewerkt in drie aandachtsgebieden (zie onder profilering). Er is een start gemaakt met het versterken van een meer integrale onderzoeksondersteuning (zie onder onderzoeksondersteuning), en we hebben meer overzicht aangebracht in onze strategische partners in de regio. In lijn met deze ontwikkeling in visie en strategie is er geïnvesteerd in kwalitatieve en kwantitatieve verduurzaming van het onderzoek zelf zoals weergegeven in dit hoofdstuk.

Profilering

Het doel van onze profilering is dat we als Inholland zowel intern als extern voor onze stakeholders herkenbaar en onderscheidend zijn en we daardoor de impact met ons onderwijs en onderzoek op de maatschappij kunnen vergroten. Daarbij is het de bedoeling dat we de samenwerking tussen en innovatiekracht van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk, zowel binnen als tussen disciplines en sectoren, versterken. Zo creëren we mogelijkheden voor interdisciplinair leren, werken en onderzoeken. Onze inhoudelijke profilering vormt daarmee een kader voor portfolio-vraagstukken en is een leidraad voor keuzes daarin op de langere termijn. Naast dat we als hogeschool opleiden tot beroepsprofessionals zoals accountants, verpleegkundigen en technici, waarbij gerichte vak kennis essentieel blijft, is onze droom dat alle Inhollanders vanuit hun eigen vakgebied in meer of mindere mate bijdragen aan 'de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving'. In 2024 is hieraan gewerkt door een integraal team vanuit domeinen en stafdiensten samen in de Strategische Cirkel Profilering.

In afstemming met de organisatie is in 2024 het profilerend thema verder aangescherpt. De twee profilerende thema's uit het strategisch plan (een duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving) zijn samengevoegd tot één: de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving. Het profilerend thema is vervolgens uitgewerkt in drie aandachtsgebieden:

- *Adaptief vermogen*

We werken aan een inclusieve samenleving. Samen zorgen we ervoor dat iedereen gelijke kansen en mogelijkheden heeft om in te kunnen spelen op veranderingen en uitdagingen en het leven richting te geven.

- *Gezonde leefomgeving*

We werken aan een leefomgeving die zo is ingericht dat mens en natuur in balans zijn en tot hun recht komen. Hierin wonen, werken, leren en leven mensen gedurende hun hele levensloop veilig en gezond.

- *Verantwoorde economie*

We werken aan een economie waarin we rekening houden met elkaar en de natuur. Hierbij zetten we in op productie en dienstverlening die bijdragen aan het welzijn in de wereld van huidige en toekomstige generaties.

We hebben vastgesteld dat we ons als hogeschool vooral onderscheiden door de manier waarop (het hoe) we bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken, namelijk de Inholland krachten:

-Onze veelheid aan disciplines met unieke crossovers. Het bundelen van deze brede inhoudelijke expertise, waaronder sleuteltechnologieën en -methodologieën.

-Onze unieke positie om vanuit zeven locaties stad en landelijk gebied en alles wat daartussen ligt met elkaar te verbinden.

-Het werken vanuit een eco-systemische benadering. Dat betekent dat we praktijkvraagstukken benaderen vanuit zowel de mens, de omgeving, de samenleving als de natuur.

Met deze aandachtsgebieden en vanuit de Inholland krachten dragen we als organisatie bij aan de [Sustainable Development Goals](#) van de Verenigde Naties.

De jaarlijkse Dag van Onderwijs en Onderzoek stond in november volledig in het teken van de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving. Ruim 350 docenten, onderzoekers en stafmedewerkers kwamen in Haarlem bijeen voor een inhoudelijk programma met keynotes van Eva Rovers ([Bureau Burgerberaad](#)) en Kees Vendrik ([Nationaal Klimaat Platform](#)) en workshops vanuit de vraag: wat kun jij met je onderwijs en onderzoek bijdragen aan een duurzame en veerkrachtige samenleving? Het programma bood een rijk palet aan workshops, vooral voor en door docenten, waarin de verwevenheid onderwijs en onderzoek goed zichtbaar werd. Om de profilering verder tot leven te brengen en de transitie aan te jagen zijn per september 2024 twee kwartiermakers aangesteld.

Met deze visie, strategie en profilering dragen we als Inholland bij aan de ambities en doelstellingen voor praktijkgericht onderzoek zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap: integratie van het praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem en kwantitatieve en kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek. In de verschillende onderstaande onderdelen beschrijven we welke acties en resultaten we in 2024 hebben gerealiseerd.

2. Onderzoek en thema's

Op de volgende webpagina's is een actueel overzicht te vinden van:

- de lectoraten van Inholland gerangschikt op [onderwerp](#);
- een [overzicht](#) van (associate-)lectoren;
- het [overzicht van kenniscentra](#), de onderzoekseenheden binnen Inholland.

In onderstaande tabel noemen we per thema uit de Strategische Onderzoeksagenda hbo 2022-2025 enkele voorbeelden van onderzoekseenheden die een belangrijke bijdrage leveren aan dat thema. Vaak is onze bijdrage multidisciplinair van aard en zijn meerdere kenniscentra en Centres of Expertise (CoE) betrokken.

Thema	Bijdragen door onder andere
Gezondheid en welzijn	• CoE Preventie in Zorg en Welzijn • Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Gezondheid, Sport & Welzijn • Kenniscentrum Onderwijzen & Leren in Diversiteit • Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen & Informatica
Onderwijs- en talentontwikkeling	• Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x Creativity)

	• Kenniscentrum Onderwijzen & Leren in Diversiteit
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	• CoE Preventie in Zorg en Welzijn • Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x Creativity) • Kenniscentrum Gezondheid, Sport & Welzijn • Kenniscentrum Onderwijzen & Leren in Diversiteit
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen & Informatica • CoE Transitie naar een Duurzame Leefomgeving, i.o.*
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	• CoE Transitie naar een Duurzame Leefomgeving, i.o. • Kenniscentrum Agri, Food & Life Sciences • Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen & Informatica
Duurzaam transport en intelligente logistiek	• Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen & Informatica
Duurzame landbouw, water en voedsel-voorziening	• CoE Groen • Kenniscentrum Agri, Food & Life Sciences • Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen & Informatica
Energietransitie en duurzaamheid	• CoE Groen • CoE Transitie naar een Duurzame Leefomgeving, i.o. • Kenniscentrum Agri, Food & Life Sciences • Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x Creativity) • Kenniscentrum Gezondheid, Sport & Welzijn • Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen & Informatica
Kunst en de creatieve industrie	• CoE Creative Innovation • Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x

	Creativity)
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	• Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x Creativity)
Veiligheid	• Kenniscentrum Business, Finance & Law • Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x Creativity)
Toerisme en gastvrijheid	• Kenniscentrum Creative Business (Applied Research x Creativity)

**zie toelichting in onder 4.1*

Via bovenstaande thema's leveren we met onze hogeschool een betekenisvolle bijdrage aan de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving.

3. Inkomsten praktijkgericht onderzoek

Inkomsten praktijkgericht onderzoek

Aard van gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	2022	2023	2024
1e geldstroom	11.383.004	14.370.211	14.158.271
2e geldstroom	3.541.536	5.373.364	5.523.790
3e geldstroom	1.106.422	515.295	1.125.168
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën			
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	16.030.962	20.258.870	20.807.229

4. Integratie in het kennisecosysteem

4.1 Overzicht van de Centres of Expertise waar Inholland bij betrokken is

Centre of Expertise	Korte omschrijving van het Centre of Expertise
CoE Groen	Hoe kunnen we in de nabije toekomst voldoende en veilig voedsel produceren met behoud van de natuur en onze natuurlijke hulpbronnen? Hoe blijven stad en platteland een gezonde leefomgeving voor mens, dier en plant? Kunnen we biodiversiteit en landschap herstellen en zorgen voor voldoende en schoon water? Het Centre of Expertise Groen faciliteert praktijkgericht onderzoek en kennisontwikkeling rondom deze vraagstukken. De uitkomsten vertalen we naar het groene onderwijs en de beroepspraktijk. Van de primaire landbouw en voedselverwerking tot natuur en leefomgeving.

	Regionaal, nationaal of zelfs internationaal.
CoE Transitie naar een Duurzame Leefomgeving, i.o.	Inhoudelijk houdt dit CoE in oprichting zich bezig met slimme materialen voor de energietransitie en de gebouwde omgeving.
CoE for Creative Innovation	Het Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI) is het nationaal kennis- en innovatienetwerk voor de creatieve industrie en zet kunst, ontwerp, digitale media en technologie in voor een duurzame, inclusieve en participatieve grootstedelijke samenleving.
CoE Preventie in Zorg en Welzijn	Ongelijkheid in welvaart, gezondheid en welzijn neemt toe. Demografische ontwikkelingen zorgen voor uitdagingen en onzekerheden, terwijl de leefbaarheid van onze omgeving onder druk staat, in het bijzonder voor mensen in een kwetsbare positie. Het Centre of Expertise Preventie in Zorg en Welzijn bouwt daarom mee aan een vitale, inclusieve samenleving, die zich richt op gezondheid, welbevinden en het voorkomen van ziekte, met gelijke kansen voor iedereen, en in het bijzonder voor kwetsbare groepen. Om dat te bereiken zet het CoE in op een nauwe samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, werkveld, bedrijfsleven, overheid en burgers. Om de krachten te bundelen, kennis en expertise te delen, elkaar weten te vinden en te verbinden. En vooral ook om samen oplossingen te vinden voor de complexe vraagstukken waar onze huidige maatschappij voor staat.

4.2 Verbinding met de regio

Het afgelopen jaar heeft Inholland het begrip “Innovatiemotor voor de regio” meer handen en voeten gegeven. Zo is met alle vestigingen gewerkt aan een overzicht van onze regionale strategische partners en wordt een actieplan voor 2025 ontwikkeld om het aangaan en onderhouden van strategische partnerschappen te professionaliseren. Hiervoor is ook een behoefteonderzoek onder onze regiodirecteuren uitgevoerd. Door het unieke karakter en de gunstige spreiding in Noord en Zuid-Holland heeft Inholland regionaal veel te bieden. We stemmen ons aanbod (opgedeeld in eerder genoemde 3 inhoudelijke aandachtsgebieden) meer en meer af op maatschappelijke vraagstukken die in de regio’s leven. Gezien de veelheid van samenwerkingsverbanden waarin we actief zijn en de rol die we regionaal als innovatiemotor willen spelen in het bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken, hebben we in 2024 twee kwartiermakers aangesteld. Zij hebben de opdracht gekregen om Inholland meer impact te laten maken met kennisontwikkeling. De verbinding met de regio speelt hierin een grote rol. In 2024 is ook gestart om deze verbinding sterker te maken voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Daarnaast opereren we in strategische allianties waarin we de krachten op het gebied van praktijkgericht onderzoek bundelen. Een mooi voorbeeld is de [Zuid-Hollandse Impact Alliantie](#) (ZHIA) waarin we samenwerken met de drie andere grote hogescholen in Zuid-Holland. In 2024 hebben we in dat samenwerkingsverband kwartiermakers aangesteld op drie inhoudelijke gebieden waarop we als hogescholen elkaar kunnen versterken: AI, Duurzaamheid, en Gezondheid, zorg en welzijn. Dat versterkt onze positie in het regionale kennis-ecosysteem.

4.3 Benoemingen lectoren

Inholland kent lectoren in 3 hoedanigheden: de lector, de bijzonder lector en de associate lector. Zij verrichten praktijkgericht onderzoek in samenwerking met het werkveld en de samenleving. Op die manier werken we mee aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. De lectoraten ontwikkelen nieuwe kennis, dragen bij aan de beroepspraktijk en aan het verbeteren van het onderwijs. In 2024 zijn benoemd:

- Lector Monique van der Veen - lectoraat Samenwerken aan Mondgezondheid (GSW, in samenwerking met ACTA)
- Lector Harmieke van Os-Middendorp - lectoraat Innovatie in de Oncologische (netwerk)Zorg
- Associate lector Marieke Sloodman - lectoraat Jeugd en Samenleving (GSW)

4.4 Lectorale Redes

Nieuwe lectoren presenteren zichzelf, hun vakgebied en hun activiteiten en plannen aan de hogeschool en de buitenwereld in een lectorale rede. Deze is toegankelijk voor een breed publiek. De rede wordt veelal uitgesproken enige tijd nadat de lector is aangesteld door het CvB. In 2024 vonden de volgende lectorale redes plaats:

- 7 maart: Marije Holstege, bijzonder lector Geriatrische revalidatie. Het bijzonder lectoraat is ingesteld in samenwerking met de Noord-Hollandse zorgorganisatie Omring.
- 3 oktober: Jelle Tichelaar, bijzonder lector Interprofessionele Samenwerking & Medicatieveiligheid. Het bijzonder lectoraat is ingesteld in samenwerking met het Amsterdam UMC.

4.5 Subsidies onderzoek

Overzicht gehonoreerde aanvragen	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij Inholland betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij Inholland betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	4	5
Nationale Wetenschapsagenda		
GroEIFonds		3
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)		1
Andere aanvragen met kennispartners	1	

In het bovenstaande overzicht is uitgegaan van beschikingsdatum 2024 en zijn niet alle subsidies (zoals RAAK en ZonMW) opgenomen.

5. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding praktijkgericht onderzoek

Personele inzet in 2024	2022		2023		2024	
	Aantal (N)	Aantal (fte)	Aantal (N)	Aantal (fte)	Aantal (N)	Aantal (fte)
Lectoren	32	21,5	30	21	34	24,2
Onderzoekers en docent-onderzoekers*	171	71	239	77,3	217	82,3
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)			1	0,5	6	3,0
Promovendi	14	6,4	20	11,1	26	11,1
Postdocs	4	1,2	3	1,6	5	1,7
Onderzoeksondersteuning **	34	19,1	66	30,3	62	29,9
Totaal onderzoekspersoneel	255	119,2	359	141,8	350	152,2

Aanstelling lectoren	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk
Percentage vaste aanstelling lectoren (totaal = 100%) ***	66,1%	33,9%	88,8%	11,2%	85,2%	14,8%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan het domein (in fte)	0,68		0,69		0,72	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of een ander instituut	14		19		15	

Toelichting op tabel personele inzet 2024:

In bovenstaand overzicht zijn, met uitzondering van de PhD's en postdocs, de onderzoekers die deels worden gefinancierd door AVAG niet meegenomen omdat deze in dienst zijn van partneruniversiteiten en daar worden opgevoerd.

** In 2024 zijn 57 van de 217 onderzoekers en docent-onderzoekers gepromoveerd.*

*** Een deel van de stijging vanaf 2023 van onderzoeksondersteuning is te verklaren door een bredere definitie van onderzoeksondersteuning binnen de organisatie als geheel. Gedeeltelijk is deze informatie een aanname, omdat de exacte taakverdeling tussen onderzoeksondersteuning en overige ondersteuning niet overal is vastgelegd.*

**** In het Jaarverslag 2023 is per abuis een verkeerde verdeling van vaste aanstelling van lectoren opgenomen van 68,9% - 31,1%. In deze tabel is het juiste percentage voor 2023 weergegeven.*

6. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding praktijkgericht onderzoek

6.1 Kwaliteitszorg

In 2024 hebben geen externe onderzoeksvisaties plaatsgevonden. Wel hebben de kenniscentra Agri, Food & Life Sciences (AFL) en Techniek, Ontwerpen en Informatica (TOI) een ontwikkelingsgerichte midterm georganiseerd op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. Daarnaast vond in december de peer review van het Centre Of Expertise (CoE) Preventie in Zorg en Welzijn plaats, met positief advies voor verdere doorontwikkeling.

Als één Inholland willen we de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en ondersteuning op een hoger niveau brengen, zodat we aansluiten bij de ambities die we als kennispartner hebben. Tijdens de Inholland Week van de Kwaliteit is in mei 2024 met studenten, docenten, onderzoekers, staf, managers, bestuurders en experts gedroomd, de dialoog gevoerd, geleerd en zijn mooie resultaten gevierd. De week heeft in co-creatie geresulteerd in de volgende 6 uitgangspunten op kwaliteit:

- In de Inholland kwaliteitscultuur durft iedereen van elkaar te leren. Kwaliteit is namelijk van iedereen;
- We werken in het kwaliteitsbeleid met eenduidige rollen;
- De planning & control-cyclus maakt monitoring van en sturing op kwaliteit van onderwijs en onderzoek mogelijk. Dit draagt bij aan de realisatie van de strategische doelen;
- De kwaliteitsdoelen en -ambities van de opleiding en het kenniscentrum zijn leidend en in lijn met het strategisch plan en externe verantwoordingskaders;

- Onderwijs en onderzoek zijn gelijkwaardig, met elkaar verweven en versterken elkaar.
- We zijn intern en extern verbonden. Stakeholders zijn een integraal onderdeel van ons onderwijs en onderzoek en betrekken we ook actief in onze kwaliteitszorg.

De ervaringen met de Week van de Kwaliteit zijn in juni gedeeld tijdens een presentatie in het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek (LNKO). Ook is er een Inholland instellingsbreed Netwerk Kwaliteit Onderzoek opgericht waarin alle domeinen vertegenwoordigd zijn. De zes uitgangspunten vormen de basis voor het Ontwikkelingsgericht Kwaliteitsbeleid Inholland Onderwijs en Onderzoek, waar het CvB eind 2024 een voorgenomen besluit over heeft genomen. In het kwaliteitsbeleid komen de volgende zaken samen: de combinatie van externe kaders en interne strategische ambities; verwevenheid onderwijs en onderzoek; en harmonisatie in de beweging naar één Inholland. In dit proces zijn ook de eerste stappen gezet om op basis van eerdere bespreking tijdens de Lectorenbijeenkomst te komen tot instellingsbrede indicatoren voor en onderzoek. Een deel van die indicatoren is opgenomen in het Inholland Integraal Sturingsdashboard. Zie voor meer informatie over kwaliteitszorg het hoofdstuk onderwijs en het hoofdstuk kwaliteitsafpraak.

6.2 Verbinding met arbeidsmarkt en onderwijs

In 2024 is hard gewerkt aan de duurzaamheid van onze samenwerkingen en de betaalbaarheid van vraaggestuurd interdisciplinair onderwijs ter verrijking van het onderzoek. Er is een interdisciplinaire minor gestart waarin studenten uit verschillende disciplines samenwerken met onderzoekers en het werkveld aan maatschappelijke vraagstukken. Ook hebben we in 2024 verder gewerkt aan de ontwikkeling van Inholland-labs waar onderzoek, onderwijs en praktijk samenkomen. Partners uit de arbeidsmarkt zien deze samenwerkingen ook als een kans om getalenteerde studenten te werven. We hebben opleidingen waarbij studenten al worden geworven voordat ze een diploma hebben. Juist deze opleidingen zijn kennisintensief en worden door praktijkgericht onderzoek goed gevoed.

Hieronder zijn een aantal sprekende voorbeelden in 2024 van verbinding met de arbeidsmarkt en onderwijs opgenomen. Ook deze voorbeelden laten zien hoe we als Inholland bijdragen aan de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving.

Sociaal-emotioneel leren en technologie in het speciaal onderwijs	Sociaal-emotioneel leren is belangrijk voor het welzijn van leerlingen, vooral in het speciaal onderwijs waar verminderde sociale vaardigheden vaak voorkomen door fysieke, cognitieve of sensorische beperkingen. Technologie kan een ondersteunende rol spelen in het versterken van sociaal-emotioneel leren, waardoor leerlingen meer kansen krijgen om deel te nemen aan de samenleving. Het lectoraat Teaching, Learning & Technology onderzoekt hoe technologische ontwikkelingen effectief ingezet kunnen worden om sociaal-emotioneel leren in het speciaal onderwijs te bevorderen.
Duurzame innovaties in het mkb	Het MKB staat onder druk om duurzamer te worden, maar ze ondervinden uitdagingen zoals beperkte middelen, kennis en financiering bij het implementeren van duurzame innovaties. Tegelijkertijd eisen zowel consumenten als de overheid steeds meer verduurzaming van bedrijfsvoering. Dit onderzoek richt zich op de motivaties en obstakels van mkb-ondernemers bij het investeren in duurzame technologieën, met als doel hen te ondersteunen in hun transitie naar duurzaamheid.
Van crisismanagement naar risicomanagement in de agrarische sector	Klimaatverandering heeft steeds grotere gevolgen voor agrarische ondernemers, met effecten zoals droogte, hitte, wateroverlast en latere nachtvorst die de landbouw beïnvloeden. Het onderzoeksproject heeft als doel agrarische ondernemers te helpen inzicht te krijgen in de risico's van klimaatverandering en handelingsperspectieven te bieden om deze risico's te beperken. Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met diverse hogescholen, adviesbureaus, waterschappen en agrarische ondernemers. De opgedane kennis draagt ook direct bij aan het groene beroepsonderwijs.

Urban Leisure & Tourism Lab Rotterdam	Het Urban Leisure & Tourism Lab (UTL) Rotterdam is een stadslab gevestigd nabij winkelcentrum Zuidplein. Samen met organisaties en studenten onderzoeken zij hoe toerisme en vrijetijdsbesteding een positieve bijdrage kunnen leveren aan de stad. Een voorbeeld is het kunstwerk Mi Lobi Zuid dat voortkomt uit een afstudeeropdracht en UTL onderzoek hoe de buurt veiliger en ook gezelliger kan worden gemaakt.
Social Design op de Lijnbaan	Dit project heeft als doel de sociale veiligheid en leefbaarheid van de Lijnbaan in Rotterdam te verbeteren door middel van innovatieve interventies op basis van behavioural design, nudging en sociaal ontwerp. In het project wordt met studenten, docent-onderzoekers en externe stakeholders onderzocht welke interventies effectief zijn om het veiligheidsgevoel te versterken zonder de toegankelijkheid en het monumentale karakter van de Lijnbaan aan te tasten.
Delta Dreamers	Delta Dreamers is een onderzoek in het thema aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Hierin werken bedrijven, studenten en onderzoekers van Inholland en gemeentes van de Zuid-Hollandse Delta (eilanden Goeree-Overflakkee, Hoeksche Waard en Voorne-Putten) samen. Het doel van het onderzoek is om bedrijven in de Zuid-Hollandse Delta te adviseren over hoe zij een toekomstbestendig bedrijf neerzetten als het aankomt op het aantrekken en behouden van jong talent.
Hernieuwbare grondstoffen uit plantenstengelsap	Het project onderzoekt hoe plantenstengelsap uit glastuinbouwreststromen circulair kan worden ingezet, bijvoorbeeld als biostimulant voor gewassen of via fermentatie voor biologische producten. Onderzoekers van Inholland optimaliseren fermentatieprocessen en identificeren micro-organismen in het sap, terwijl de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) de beste fermentatiecondities onderzoekt. Tussentijdse resultaten tonen aan dat plantenstengelsap voedingsstoffen bevat die de plantengroei ondersteunen, wat telers kosten bespaart en bijdraagt aan circulaire tuinbouw.
De Nieuwe Energie	Binnen het lab De Nieuwe Energie werkt Inholland samen met ROC Horizon College als onderwijs- en onderzoekspartner van een burgerinitiatief om het terrein van de voormalige Alkmaarse gasfabriek te ontwikkelen tot een laboratorium voor duurzame stadsontwikkeling. Een plek waar buurtbewoners, ondernemers, onderwijs en onderzoek kunnen experimenteren, leren en exposeren.
Medical Delta Living Lab Blended Rehabilitation	Medical Delta living Lab Blended Rehabilitation wil technologie en innovatie inzetten zodat het ouderen en zorgprofessionals helpt binnen bestaande zorgpaden voor ouderenrevalidatie. Medical Delta Living Lab Blended rehabilitation bouwt samenwerkingsverbanden op tussen kennisinstellingen, eerste- en tweedelijns zorgorganisaties, welzijnswerkers en bedrijven. Het zet praktijkonderzoek in dat zich richt op de gepersonaliseerde ondersteuning van mensen tijdens hun gehele revalidatietraject. Binnen het Living Lab werken studenten en onderzoekers in de praktijk samen aan diverse projecten.
Students as Partners	Students as Partner (NRO Leadership Fellow) van het lectoraat Studiesucces is een samenwerking met de lectoraten Design Thinking en Authentic Leadership en verschillende Inholland opleidingen en stafdiensten. Het onderzoeksproject onderzoekt hoe we partnerschap en gelijkwaardige relaties tussen studenten en onderwijsprofessionals kunnen stimuleren tijdens het vormgeven van onderwijs- en leerervaringen.

6.3 Professional Doctorate

In 2023 is de pilot Professional Doctorate (PD) van start gegaan. In 2024 waren er in de volgende landelijke domeinen Inholland-PD-kandidaten actief, met tussen haakjes het betrokken Inhollanddomein:

- Energie & Duurzaamheid (TOI): 2
- Gezondheid & Welzijn (GSW): 1
- Kunst + Creatief (CRB): 1
- Leisure, Toerisme & Hospitality (CRB): 1

In 2024 is de eerste fase van de pilot geëvalueerd door de Vereniging Hogescholen (VH). De evaluatie laat zien dat de hogescholen en landelijke domeinen in beginsel heel erg positief zijn over de uitvoering van de pilot PD. Tegelijkertijd brengt deze pilot de nodige uitdagingen met zich mee: we doen iets wat niet eerder op deze manier is gedaan. Inholland herkent zich in dit beeld. De evaluatie was ook het moment waarop hogescholen konden aangeven dat zij meer (of minder) trekkingsrechten op PD-plaatsen nodig hadden dan zij eerst toegekend hadden gekregen. Inholland heeft voor CRB 3 en voor TOI 1 extra rechten toegekend gekregen.

6.4 Functiehuis

Inholland heeft door adviesbureau Leeuwendaal in 2023 een onderzoek laten uitvoeren naar de actualisatie van het functiehuis voor onderwijzend personeel (OP). Onder OP-functies verstaan we zowel docenten als onderzoekers (onder wie ook lectoren). Het huidige functiehuis wordt als onvoldoende compleet, actueel en toepasbaar ervaren. Het nieuwe functiehuis moet gaan bijdragen aan een goed werkende organisatie, een stimulerend werkklimaat en daarmee voorwaardenscheppend zijn voor het leveren van excellente prestaties. Ook moet het bijdragen aan de integratie van onderwijs en onderzoek. In 2024 zijn naar aanleiding van het adviesrapport van het adviesbureau binnen Inholland een stuur- en projectgroep ingericht om het project actualisatie functiehuis OP te ondersteunen. Najaar 2024 zijn werksessies met collega's georganiseerd om de diverse rollen van de verschillende functies, waaronder die van onderzoekers, te identificeren en inhoud te geven aan deze rollen. In 2025 worden verdere stappen gezet om tot een nieuwe inrichting van het functiehuis te komen.

Zie voor meer informatie over het functiehuis het hoofdstuk Personeel.

6.5 Diversiteit en inclusie

Het lectoraat Diversiteitvraagstukken heeft zich actief bezig gehouden met de landelijke aanpak tegen stagediscriminatie, samen met het ministerie van OCW en SZW, zodat alle studenten gelijke kansen gaan krijgen op een stageplek. Het onderzoek naar stagediscriminatie bij vier Inholland opleidingen is in 2024 afgerond met een rapport, een factsheet en een artikel. Een aantal Inholland collega's heeft de leerlijn Stagediscriminatie gevolgd die op locatie Den Haag werd aangeboden. Het Manifestal Gelijke Stagekansen in november 2024 was een groot succes waarbij onder de ruim 100 aanwezigen ook onze externe partners aanwezig waren.

De inclusief curriculumscan is ontwerpend onderzoek getest en ontwikkeld. Via trainingen en workshops kunnen opleidingen hiermee aan de slag. Een doorontwikkeling van de scan met AI toepassing zal in 2025 ingezet worden, waarmee het onderwijs nog inclusiever kan worden gemaakt. Daarnaast zijn er inspirerende Community of Practice D&I bijeenkomsten georganiseerd voor de Inholland collega's en studenten, waarvan ook altijd een Engelstalig. Thema's daarbij waren inclusief onderwijs, neurodiversiteit, Ketikoti met Howard Komproe en identiteitsvorming in een polariserende samenleving met Sinan Cankaya. Ook werden In Gesprek bijeenkomsten met het CvB georganiseerd waarin medewerkers en studenten met het CvB in gesprek kunnen over maatschappelijke en persoonlijke thema's die actueel zijn. Ook is de Taskforce Diversiteit en Inclusie binnen Inholland

actief als adviserend en agenderend orgaan, met vertegenwoordiging vanuit de verschillende diensten, locaties en onderwijs. Zie voor meer informatie over diversiteit en inclusie het hoofdstuk Personeel en het hoofdstuk Onderwijs.

6.6 Open Science en research datamanagement

Ter bevordering en adoptie van open science hanteert Inholland een beleid 'Open Access publiceren tenzij'. De gebruikslicentie is bij voorkeur CC-BY-SA. Dit betekent dat als een ander gebruik maakt van Inholland Open Access materiaal dat ook in Open Access (onder dezelfde licentie en met naamsvermelding) gepubliceerd moet worden. Op die manier versterken we het publiceren in Open Access. In 2024 werd gewerkt aan kennis en bewustwording van open access publiceren wat heeft geleid tot een toename met 12% van het totaal aantal open access publicaties (900 publicaties). De toename van het aantal Open Access publicaties is de afgelopen 2 jaar stabiel. Ter bevordering van de toegankelijkheid van de publicaties is Inholland gestart met de aansluiting op Publinova. Publinova biedt als landelijk platform ' [...] de mogelijkheid om praktijkgericht onderzoek in verbinding te brengen met de wereld en de impact van praktijkgericht onderzoek te vergroten.'

Inholland neemt deel aan het door NWO gefinancierde programma Digital Competence Centre Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) waarin hogescholen gezamenlijk de onderzoeksondersteuning en onderzoekinfrastructuur vormgeven ten behoeve van de adoptie van open science principes zoals FAIR data en data-intensief onderzoek. De ondersteuning wordt mede ontwikkeld en gefaciliteerd door datastewards. Onderzoek maakt gebruik van geavanceerde tools en samenwerkingsomgevingen zoals Research Drive. Inholland richt voor nieuw opgestart onderzoek een Research Drive samenwerkingsomgeving in voor onderzoek dataopslag en -verwerking. Hiermee voldoen we aan de zorgplicht op onderzoeksdata van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In 2024 kon Inholland de inrichting van de 100ste Research Drive vieren en zijn 29 onderzoeksteams gestart met het gebruik van Research Drive. In totaal zijn 114 omgevingen ingericht.

6.7 Wetenschappelijke integriteit

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI) en Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit (VWI) zijn operationeel. Informatie over de commissie en vertrouwenspersoon is binnen en buiten de instelling beschikbaar. Zowel de CWI als de VWI hebben in 2024 geen klachten behandeld. De CWI werkt bij klachtbehandeling samen met vijf hogescholen uit de Randstad. Het doel van de samenwerking is om commissieleden uit te wisselen ten behoeve van de behandeling van zaken. Tevens is het de samenwerking bedoeld om gezamenlijk verder te professionaliseren en ervaringen uit te wisselen. In die context vond in mei een bijeenkomst plaats voor CWI's en hun secretarissen. Vertrouwelijk wisselden zij informatie en casuïstiek uit. In november was er een bijeenkomst van de VWI's van de hogescholen met hetzelfde doel.

Omdat eind 2023 een nieuwe vertrouwenspersoon en een nieuwe voorzitter CWI zijn benoemd, is er in 2024 een startbijeenkomst geweest om elkaar te leren kennen, en informatie uit te wisselen over de principes en uitgangspunten van wetenschappelijke integriteit. In 2025 staat een training in de planning, samen met de Ethische Commissie Onderzoek. Daarna zal ingezet worden op meer zichtbaarheid van zowel de CWI als de VWI, zodat onderzoeksgroepen hen nog beter weten te vinden.

6.8 Ethische Commissie Onderzoek

De Ethische Commissie Onderzoek (ECO) bestaat uit een voorzitter en vijf leden vanuit elk van de zes domeinen van de hogeschool, plus een ambtelijk secretaris. Er zijn 3 nieuwe leden en een plaatsvervangend secretaris in 2024 benoemd en er is ingezet op meer bekendheid en bewustwording. In 2024 heeft de ECO 11 adviezen afgegeven, een stijging ten opzichte van 2023 met 4. Advies kan op eigen initiatief door een onderzoeker worden gevraagd wanneer deze denkt dat er ethische aspecten meespelen in het onderzoek zoals werken met een kwetsbare doelgroep. De ECO toetst onder andere onderzoeksopzetten en *informed consent*-formulieren en geeft aanvullingen en advies vanuit onderzoeks-ethisch perspectief. Ook kan advies van de ECO nodig zijn voor subsidieverstrekkers of om te publiceren in wetenschappelijke tijdschriften.

6.9 Kennisveiligheid

Op basis van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid 2022 zijn ook in 2024 stappen ondernomen ten aanzien van kennisveiligheid. Dit is met name uitgevoerd door het multidisciplinaire adviesteam kennisveiligheid, met bezetting vanuit verschillende stafafdelingen. Op basis van een eerder uitgevoerde risico-inventarisatie heeft een voortzetting plaatsgevonden van bewustwordingssessies bij kenniscentra om enerzijds informatie te delen met de betrokkenen en anderzijds om aanvullende informatie op te halen bij de experts. Verder heeft het adviesteam in 2024 adviesvragen uit de organisatie ontvangen en beantwoord.

Het adviesteam kennisveiligheid blijft zich inzetten op professionalisering door aan te sluiten bij het netwerk kennisveiligheid van het Rijksbreed Loket Kennisveiligheid. Ook was Inholland middels het adviesteam kennisveiligheid vertegenwoordigd in diverse werkgroepen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, bijvoorbeeld m.b.t. het wetstraject screening kennisveiligheid.

Naar aanleiding van een externe audit in 2023 is in 2024 is het sectorbeeld hogescholen gepubliceerd: "Kennisveiligheidsbeleid in hoger onderwijs en onderzoek". In 2024 heeft het adviesteam de resultaten vertaald naar de context van Inholland, op basis van die bevindingen nieuwe maatregelen getroffen en zijn de voorbereidingen getroffen om in 2025 de tweede externe audit uit te voeren. Tot slot heeft het adviesteam in 2024 gewerkt aan een handreiking kennisveiligheid. Onderdeel hiervan is een 'checklist' voor internationale samenwerkingsverbanden zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek. Vaststelling en implementatie van de handreiking vindt in 2025 plaats.

6.10 Onderzoeksondersteuning

In 2024 zijn verschillende stappen gezet om de onderzoeksondersteuning voor praktijkgericht onderzoek te verbeteren. Hiervoor is ook gebruik gemaakt van de middelen uit het bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022. De volgende gebieden hebben een impuls gekregen: kwaliteitszorg, communicatie, loopbaanbeleid en professionalisering, internationalisering, subsidies, Professional Doctorates, projectorganisatie en business development. Een aantal resultaten in 2024 van de verbeterde onderzoeksondersteuning zijn: het traject om te komen tot een nieuw kwaliteitsbeleid onderwijs en onderzoek, inclusief procedures, een advies over het realiseren van integrale onderzoeksondersteuning voor de gehele hogeschool, en een besluit over het versterken van de subsidieondersteuning. Aanvullend voorbeelden zijn de analyses die door communicatie zijn gemaakt van de impact van het praktijkgericht onderzoek via de media en de workflow die door juridische zaken is ontwikkeld voor samenwerkingsovereenkomsten.

De interne Portal Onderzoeksondersteuning bestaat sinds eind 2021. Het is dé plek waar lectoren en onderzoekers relevante informatie kunnen vinden over alle zaken die spelen rond onderzoek. Dat bestrijkt het terrein van subsidieaanvraagprocessen tot publiceren in Open Access en van juridische zaken en advisering op datamanagementplannen tot het gebruik van tooling. Door de toenemende vraag en verscheidenheid aan onderzoek wordt ook de onderzoeksinfrastructuur van Inholland regelmatig uitgebreid met nieuwe tools. Zo is in 2024 gestart met het uitbreiden van de onderzoeksinfrastructuur met basisapplicaties voor het maken van vragenlijsten en voor kwalitatieve analyse. Naar goed voorbeeld van de interne Portal Onderzoeksondersteuning is in 2024 de Portal Juridische Zaken gelanceerd waar op één plek alle relevante juridische informatie voor onderzoekers beschikbaar is.

2.1.3 Studenten

De ontwikkeling van de studentenaantallen in het afgelopen jaar is als volgt:

Studentenaantal per 1 oktober 2023 (peildatum)	26.053
Studentenaantal per 1 oktober 2024 (peildatum)	24.719

Voor de verdeling van deze aantallen over onze domeinen en vestigingen wordt verwezen naar onderstaande tabellen. Het gaat hierbij om inschrijvingen per wettelijke peildatum.

Nieuwe inschrijvingen	Peildatum 1-10-2024	Peildatum 1-10-2023	% verschil 2024-23
Eerstejaars (incl. interne wisselaars)	6.907	7.622	-9,4%
<i>Ad</i>	622	559	11,3%
<i>Bac</i>	6.103	6.869	-11,2%
<i>Mas</i>	182	194	-6,2%
Hogerejaars (incl. interne wisselaars)	451	607	-25,7%
Februari doorstroom	352	422	-16,6%
<i>Ad</i>	77	69	11,6%
<i>Bac</i>	275	353	-22,1%
Totaal nieuwe inschrijvingen	7.710	8.651	-10,9%

Inschrijvingen per vestiging

Met ingang van het studiejaar 2024 zijn alle opleidingen van de vestiging Diemen verhuisd naar ons nieuwe pand in Amsterdam. Ook de opleidingen die in het OZW-gebouw aan de Boelelaan zaten, zijn verplaatst naar het nieuwe gebouw. In totaal ging het om zo'n 7.000 studenten die in een gloednieuw duurzaam pand hun studie begonnen of voortzetten. De verhuizing heeft geen grote gevolgen gehad voor het aantal studenten op de verplaatste opleidingen. Ook in Dordrecht is een nieuw pand betrokken voor de opleidingen, die al in die plaats gehuisvest waren.

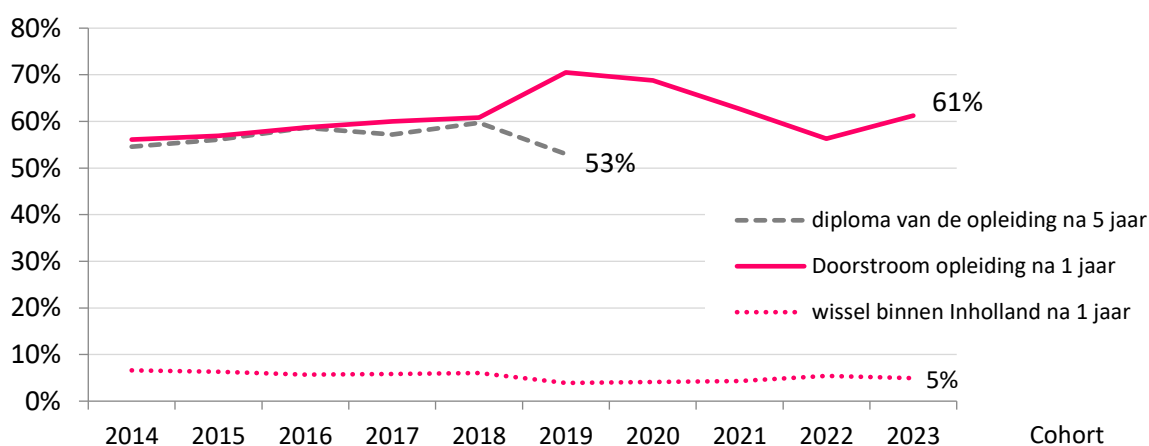
Inschrijvingen per vestiging	Peildatum 1-10-2024	Peildatum 1-10-2023	% verschil 2024-23
Alkmaar	3.751	3.853	
Amsterdam (incl. Diemen 2023, excl. AVAG)	6.806	6.967	
Delft	1.322	1.415	
Den Haag	2.237	2.425	
Dordrecht	495	535	
Haarlem	4.597	4.938	
Rotterdam	5.049	5.421	
AVAG (Amsterdam en Groningen)	462	499	
Totaal Inholland	24.719	26.053	-5,1%

Inschrijvingen per domein	Peildatum 1-10-2024	Peildatum 1-10-2023	% verschil 2024-23
Ad's per domein			
Agri, Food en Life Sciences	13	16	
Business, Finance & Law	169	214	
Creative Business	469	372	
Gezondheid, Sport en Welzijn	49		
Onderwijs en Innovatie	395	366	
Techniek, Ontwerpen en Informatica	209	122	
<i>Subtotaal Inholland Associate degrees</i>	<i>1.304</i>	<i>1.090</i>	<i>19,6%</i>
Bachelors per domein			
Agri, Food en Life Sciences	1.342	1.361	
Business, Finance & Law	5.051	5.548	
Creative Business	4.342	4.685	
Gezondheid, Sport en Welzijn	6.196	6.620	
Onderwijs en Innovatie	2.524	2.675	
Techniek, Ontwerpen en Informatica	3.064	3.186	
Verloskunde	462	471	
<i>Subtotaal Inholland Bachelor opleidingen</i>	<i>22.981</i>	<i>24.546</i>	<i>-6,4%</i>
Masters per domein			
Business, Finance & Law	18		
Gezondheid, Sport en Welzijn	337	351	
Onderwijs en Innovatie	37	38	
Verloskunde	42	28	
<i>Subtotaal Inholland Master opleidingen</i>	<i>434</i>	<i>417</i>	<i>4,1%</i>
Totaal Inholland	24.719	26.053	-5,1%

Doorstroomambitie voor 2024 gehaald

Succesvol studeren is een speerpunt voor hogeschool Inholland. Het streven is onder andere dat een groter aandeel studenten de opleiding waaraan ze zijn begonnen voortzet na de propedeuse en vervolgens de instelling verlaat met een diploma van dezelfde opleiding na vijf jaar. Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling van de doorstroom, interne wissel na 1 jaar en het diploma van de opleiding na 5 jaar per cohort.

Ontwikkeling studiesucces bij Inholland



Bron: 1cijferHO (DUO), feb 2025. Op basis van gestarte studenten bij een bacheloropleiding van Inholland.

Hogeschool Inholland realiseerde haar doorstroomambitie voor 2024 om 60% of meer van cohort 2023 te laten doorstromen naar het tweede jaar. Ook ambieerde zij dat 54% van de doorstromers van cohort 2019 een diploma zou hebben behaald van de opleiding na vijf jaar. Dat aandeel kwam een procentpunt lager uit op 53%. De scherpe daling van het diplomarendement in cohort 2019 hangt samen met het afschaffen van het BSA in de propedeuse (een coronamaatregel). Hierdoor stroomde een behoorlijk aandeel studenten met studieachterstand door naar de hoofdfase, wat uiteindelijk leidde tot een lager aandeel afgestudeerden, vergeleken met cohort 2018. Het aandeel eerstejaars dat binnen Hogeschool Inholland na de propedeuse van opleiding wisselde, bleef vrijwel gelijk (rond 5%).

Studenttevredenheid iets hoger in 2024

In 2024 vulden bijna 9.116 studenten de Nationale Studenten Enquête in (34%). Voor dat jaar ambieerde Hogeschool Inholland een toename van de algemene tevredenheid en een verbetering op de thema's: voorbereiding op de beroepsloopbaan, aansluiting op de beroepspraktijk, toetsing & beoordeling en studieroosters (tijdig bekendmaken van roosters en wijzigingen daarin). De resultaten van 2024 lieten op vrijwel elk van deze thema's een verbetering zien ten opzichte van 2023, alleen de aansluiting op de beroepspraktijk kreeg dezelfde beoordeling als het voorgaande jaar.

Verbeteren van informatievoorziening – Cirkel studentgerichte dienstverlening

Uit onderzoek binnen verschillende opleidingen van Inholland bleek dat studenten vaak te maken kregen met onduidelijke en wisselende informatie, wat voor verwarring en stress zorgde. Daarom voerde Hogeschool Inholland in 2024 verbeteringen door om de communicatie te verduidelijken. Dit gebeurde door informatie eenduidig te delen via centrale platforms zoals Moodle, duidelijke richtlijnen te geven aan docenten en studenten actief te betrekken via feedbacksessies...

Alumni in 2023 iets minder tevreden

Anderhalf jaar na hun afstuderen in 2021-2022 werden onze alumni bevraagd over hun actuele arbeidssituatie en konden zij hun mening geven over de gevolgde hbo-opleiding. In totaal vulden 1.571 alumni de vragenlijst van de HBO Monitor 2023 in. De resultaten werden medio 2024 gepubliceerd.

De tevredenheid onder alumni van Inholland nam in 2023 licht af. Van de respondenten gaf 55% aan (zeer) tevreden te zijn over de opleiding. Twee derde van de respondenten zou opnieuw voor dezelfde opleiding hebben gekozen of de opleiding hebben aanbevolen aan derden. De tevredenheid over praktijkgericht onderzoek steeg iets, maar de waardering voor de inhoud van de opleiding bleef dalen, in lijn met landelijke trends. Iets minder dan de helft vond de opleiding een goede voorbereiding op de carrière. De waardering voor de opleiding als basis voor de arbeidsmarkt en competentieontwikkeling daalde licht. De werkloosheid steeg iets, maar het bruto uurloon nam toe. Ruim twee derde van de respondenten zag veel carrièremogelijkheden. De tevredenheid over de functie steeg al sinds 2020.

Studentondersteuningsfonds

Overzicht uitkeringen Studentondersteuningsfonds				
Omschrijving	Aantallen ho- studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Ho-studenten in overmachtssituaties	Aanvragen 35	€ 160.429	€ 3.273	4,5
Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet studeerbare opleidingen	Toewijzingen 35			
Bestuurders van studie-of studenten- verenigingen of MR	Aanvragen 126	€ 217.477	€ 1.765	8,5
	Toewijzingen 126			
Overige categorieën	Aanvragen 323	€ 241.050	€ 663	19,9
Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin.steun aan niet -EER ho-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Toewijzingen 249			

Het Inholland-Studentondersteuningsfonds betreft de gegevens van studenten in een overmachtssituatie. Dit is afstudeersteun voor studenten die studievertraging ondervinden als gevolg van bijzondere omstandigheden. De student meldt zich aan bij de decaan op locatie. Deze beoordeelt of de student in aanmerking komt.

De gegevens bij de categorie bestuurders bestaan uit betalingen aan studenten in de medezeggenschap of bestuursleden van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen.

De gegevens bij de categorie overige bestaan uit betalingen aan studenten voor Noodfonds, een IMF (Inholland Mobiliteitsfonds) en betalingen aan studenten voor Kennisbeurzen. Het Inholland Mobiliteitsfonds is bedoeld voor studenten die een project/stage/studie/afstudeeropdracht in het buitenland doen. De Kennisbeurs wordt toegekend aan niet-EER-studenten die ten minste 60 EC per jaar behalen.

2.1.4 Kwaliteitsafspraken

Kwaliteitsafspraken 2019-2024

1. Inleiding

In 2019 heeft de minister ingestemd met de Inholland Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Dit hoofdstuk schetst de uitvoering en impact van de Kwaliteitsafspraken, met aandacht voor inhoudelijke en financiële kaders, voortgang, resultaten, en borging. Voor concrete voorbeelden van de impact verwijzen we naar het [digitale magazine 'Impact KWALITEITSAFSPRAAK'](#).

In de Kwaliteitsafspraken heeft Inholland gekozen voor het thema 'onderwijsintensiteit'. Dit thema relateren we binnen Inholland direct aan onze kernwaarde persoonlijk en dichtbij. De Kwaliteitsafspraken beoogt intensivering van het onderwijs via een viertal inhoudelijke lijnen die we in het kader van de Inholland professional, ons ideaalbeeld van onze afgestudeerde, toepassen. De kwalitatieve ontwikkeling van ons onderwijs hebben we daarbij vooropgesteld. Bij het opstellen van de Kwaliteitsafspraken is tevens aangegeven dat een verbetering van de student-docentratio een beoogd resultaat zou zijn van de verbeteringen in het onderwijs. Uit onderstaande tabel blijkt dat de student-docent gedurende de looptijd van de Kwaliteitsafspraken is verbeterd. In 2024 komt de ratio uit op 19,5:1. Daarbij tekenen we aan dat de Kwaliteitsafspraken niet de enige factor is die invloed heeft op de ratio.

(tabel1).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal ingeschreven studenten per 1-10	26.247	28.636	28.618	27.361	26.053	24.698
Aantal FTE OP per 31-12	1.093	1.200	1.322	1.366	1.287	1.267
Student - Docentratio	24,0	23,9	21,7	20,0	20,2	19,5

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de verschillende maatregelen hebben bijgedragen aan de beoogde kwaliteitsverbetering van het onderwijs en het realiseren van een hogere onderwijsintensiteit.

2. Inhoudelijke kaders Kwaliteitsafspraken

De Kwaliteitsafspraken sluit aan op het Instellingsplan 2016-2022 en de daarop gehouden midterm-review in 2018. De Kwaliteitsafspraken richt zich op kwaliteitsontwikkeling in alle zes domeinen van Inholland, met daarnaast een aantal centrale projecten. De Inholland-brede lectoraten op het gebied van onderwijs en studiesucces (de lectoraten Studiesucces, Teaching, Learning & Technology en Diversiteitsvraagstukken), ondersteunen de ontwikkeling van de kern van onze Kwaliteitsafspraken.

In de Kwaliteitsafspraken zetten we, vanuit het thema onderwijsintensiteit, in op de uitwerking en realisatie van de Inholland-professional, waarin de driehoek van opleiding, student en werkveld de Inholland student opleidt tot een goed geëquipeerde professional voor het beroepenveld.

We werken in de opleidingen met een onderwijsconcept dat uitgaat van **vier lijnen** die we in het kader van de Inholland-professional toepassen. Deze lijnen die de kern vormen van de Kwaliteitsafspraken zijn ook in deze verantwoording steeds referentiepunten:

- Beroepsproducten
- Activerend Onderwijs
- Leergemeenschappen
- Ondersteuning door technologie

Studentparticipatie vormt ook een belangrijk onderdeel van de Kwaliteitsafspraken. De ontwikkeling van de Student Succes Centra (SSC's) en het Studenten Initiatieven Fonds (SIF), die in het kader van de Kwaliteitsafspraken zijn ontwikkeld voor en door studenten, zijn beide concrete voorbeelden van studentparticipatie.

3. Financiële kaders, middelenverdeling en financiële verantwoording

De financiële verantwoording volgt de werkwijze en middelenverdeling zoals vastgelegd in de Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Elk domein beschrijft jaarlijks de realisatie en inzet van middelen, voorgelegd aan de medezeggenschapsraden en gemonitord binnen de P&C-cyclus. De voortgang van de realisatie is gevolgd via de reguliere P&C -cyclus, in de vorm van de viermaandelijke triaalrapportages en besprekingen in de periodieke triaalgesprekken tussen College van Bestuur (CvB) en het domein en de vestiging.

Middelenverdeling planvorming Inholland 2019-2024

Binnen de hogeschool is bij de verdeling van deze middelen zoveel mogelijk aangesloten bij de bestaande interne allocatieprincipes, die weer zijn afgeleid van de externe allocatie. Van de beschikbare middelen is 11% afgezonderd ten behoeve van vestigings- en centrale activiteiten.

Ook is een bedrag afgezonderd voor de financiering van drie Inholland lectoraten op het gebied van onderwijs en studiesucces (Studiesucces, Teaching, Learning & Technology en Diversiteitsvraagstukken). Het grootste deel is gealloceerd naar de domeinen op basis van het aantal bekostigde studenten en graden.

In de Inholland Kwaliteitsafspraken 2019-2024 zijn de verwachte beschikbare kwaliteitsmiddelen voor deze periode opgenomen. Zie Tabel 2:

Kwaliteitsmiddelen (*€ 1.000)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
Domein Agri, Food & Life Sciences	368	363	654	836	900	1.040	4.161
Domein Business, Finance & Law	1.589	1.232	2.208	2.827	3.011	3.483	14.350
Domein Creative Business	1.034	1.374	2.456	3.133	3.382	3.893	15.272
Domein Gezondheid, Sport en Welzijn	1.811	1.422	2.597	3.327	3.559	4.127	16.843
Domein Onderwijs & Innovatie	257	592	1.084	1.411	1.491	1.737	6.572
Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica	550	737	1.384	1.796	1.945	2.263	8.675
Totaal onderwijs	5.609	5.720	10.383	13.329	14.288	16.544	65.873
Hogeschoollectoraten	845	845	845	845	845	845	5.070
Student succescentra							-
Student Initiatievenfonds (SIF)							-
Ondersteuning Kwaliteitsafspraken	302	831	1.422	1.795	1.916	2.202	8.468
Totaal staven en vestigingen	1.147	1.676	2.267	2.640	2.761	3.047	13.538
Totaal Inholland plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024	6.756	7.396	12.650	15.969	17.049	19.591	79.411

Budgetten 2024	Beroeps- producten	Activerend onderwijs	Leergemeen- schappen	Onderst. door technologie	Overig	Totaal
Domein Agri, Food & Life Sciences	191	220	250	130	105	896
Domein Business, Finance & Law	562	1.234	1.758	383	401	4.337
Domein Creative Business	2.750	1.183	330	300	200	4.763
Domein Gezondheid, Sport en Welzijn	1.517	1.312	1.277	258	763	5.128
Domein Onderwijs & Innovatie	1.030	826	281	-	-	2.138
Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica	698	1.061	512	76	-	2.347
St. AVAG	-	-	-	-	289	289
Totaal onderwijs	6.748	5.836	4.408	1.147	1.758	19.898
Hogeschoollectoraten	-	-	-	-	891	891
Student Succescentra	-	-	1.272	-	-	1.272
Student Initiatievenfonds	-	-	-	-	150	150
Ondersteuning Kwaliteitsafpraak	-	-	-	-	594	594
Totaal staven en vestigingen	-	-	1.272	-	1.635	2.906
Totaal	6.748	5.836	5.680	1.147	3.393	22.805

Tabel 3: Budgetten 2024, Kwaliteitsafpraak per domein, uitgewerkt in de vier lijnen.

Toelichting met betrekking tot St. AVAG: Stichting AVAG is de Academie Verloskunde Amsterdam en Groningen. Zij is een onderwijs – en opleidingsinstituut op het gebied van de verloskunde (midwifery). In maart 2023 werd AVAG een dochterstichting van hogeschool Inholland en is geïntegreerd in de strategische, beleidsmatige en financiële processen van Inholland. Als gevolg hiervan is AVAG sinds 2023 opgenomen in de begroting.

Kwaliteitsmiddelen (€ 1.000)	Inholland plan Kwaliteitsafpraak 19-24						Realisatie					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Domein Agri, Food & Life Sciences	368	363	654	836	900	1.040	413	659	703	785	812	896
Domein Business, Finance & Law	1.589	1.232	2.208	2.827	3.011	3.488	1.201	1.232	2.483	3.258	3.578	4.337
Domein Creative Business	1.084	1.374	2.456	3.133	3.382	3.898	1.317	1.374	2.659	3.492	3.885	4.763
Domein Gezondheid, Sport en Welzijn	1.811	1.422	2.597	3.327	3.599	4.127	1.416	1.422	2.892	3.913	4.269	5.128
Domein Onderwijs & Innovatie	257	592	1.084	1.411	1.491	1.737	536	592	1.211	1.664	1.741	2.138
Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica	350	737	1.384	1.796	1.945	2.263	785	737	1.353	1.767	1.934	2.346
St. AVAG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	257	289
Totaal onderwijs	5.609	5.720	10.389	13.329	14.288	16.544	5.669	6.016	11.252	14.880	16.477	19.898
Hogeschoollectoraten	845	845	845	845	845	845	846	846	846	846	832	891
Student succescentra	-	-	-	-	-	-	-	358	551	1.214	1.212	1.272
Student Initiatievenfonds (SIF)	-	-	-	-	-	-	-	34	60	66	104	150
Ondersteuning Kwaliteitsafpraak	302	831	1.422	1.795	1.935	2.202	341	440	876	672	532	594
Totaal staven en vestigingen	1.147	1.676	2.267	2.640	2.780	3.047	1.087	1.677	2.333	2.799	2.700	2.906
Totaal	6.756	7.396	12.650	15.969	17.068	19.591	6.756	7.693	13.585	17.679	19.177	22.805

Tabel 4: Financiële verantwoording Inholland 2019 t/m 2024

Bovenstaande tabel biedt een overzicht van de besteding per domein, vestigings- en centrale activiteiten voor de periode 2019-2024 en wordt vergeleken met het budget dat is vastgelegd in de Inholland Kwaliteitsafpraak.

In de jaren 2019 t/m 2024 zijn de middelen voor de Kwaliteitsafpraak volgens plan besteed. Het totaal beschikbare budget is jaarlijks verhoogd op basis van de in de Rijksbijdrage beschikbaar gestelde middelen. In de Inholland Kwaliteitsafpraak zijn naast opleidingsactiviteiten ook centrale en vestigingsactiviteiten opgenomen – in het oorspronkelijke plan budgettair opgenomen onder ‘ondersteuning Kwaliteitsafpraak’. In bovenstaande tabel is de ontwikkeling van deze specifieke activiteiten (Studentinitiatievenfonds - SIF en Studentsuccescentra – SSC's) zichtbaar.

Kwaliteitsmiddelen (*€ 1.000)	Realisatie					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Beroepsproducten	2.736	2.450	5.153	6.168	6.261	6.748
Activerend onderwijs	2.962	1.296	2.468	3.613	4.318	5.836
Leergemeenschappen		1.962	2.902	4.364	4.824	5.680
Ondersteuning door technologie		910	1.068	1.166	1.162	1.147
Overig	1.058	1.074	1.994	2.367	2.611	3.393
Totaal	6.756	7.693	13.585	17.679	19.177	22.805
Totaal Inholland plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024	6.756	7.396	12.650	15.969	17.049	19.591
Verschil met plan	-	297	935	1.710	2.128	3.214

Tabel 5: Realisatie op de 4 lijnen van de Kwaliteitsafspraken:

In de opstartfase van de Kwaliteitsafspraken was de onderverdeling naar de verschillende lijnen nog niet volledig uitgewerkt, de bestede middelen in 2019 zijn hier samengevoegd over de lijnen Activerend onderwijs, Leergemeenschappen en Ondersteuning door technologie. Ook was bij de opstelling van de Kwaliteitsafspraken nog geen plan en budget per lijn beschikbaar, deze indeling is in de jaarlijkse P&C - cyclus opgesteld. Het verschil tussen de oorspronkelijke budgetreeks in de Kwaliteitsafspraken en realisatie hangt samen met jaarlijkse verhoging van de in de rijksbijdrage beschikbaar gestelde middelen.

Kwaliteitsmiddelen (*€ 1.000)	Realisatie					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Domein Agri, Food & Life Sciences	413	659	703	785	812	896
Domein Business, Finance & Law	1.201	1.232	2.433	3.258	3.578	4.337
Domein Creative Business	1.317	1.374	2.659	3.492	3.885	4.763
Domein Gezondheid, Sport en Welzijn	1.416	1.422	2.892	3.913	4.269	5.128
Domein Onderwijs & Innovatie	536	592	1.211	1.664	1.741	2.138
Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica	785	737	1.353	1.767	1.934	2.346
St. AVAG					257	289
Totaal onderwijs	5.669	6.016	11.252	14.880	16.477	19.898
Hogeschoollectoraten	846	846	846	846	852	891
Student succescentra	-	358	551	1.214	1.212	1.272
Student Initiatievenfonds (SIF)	-	34	60	66	104	150
Ondersteuning Kwaliteitsafspraken	241	440	876	672	532	594
Totaal staven en vestigingen	1.087	1.677	2.333	2.799	2.700	2.906
Totaal	6.756	7.693	13.585	17.679	19.177	22.805
Totaal Inholland plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024	6.756	7.396	12.650	15.969	17.049	19.591
Verschil met plan	-	297	935	1.710	2.128	3.214

Tabel 6: Realisatie 2019-2024 per domein, vestiging- en centrale activiteiten.

In 2024 was er EUR 24,0 mln. beschikbaar voor de Kwaliteitsafspraken. Op basis van de begrotingsplannen is EUR 22,8 mln. verdeeld over de domeinen, staven en vestigingen. Hiervan is EUR 2,0 mln. (9%) bestemd voor centrale activiteiten: de Studentsucces Centra (SSC's), het Student Initiatieven Fonds (SIF) en activiteiten bij staven en vestigingen. Daarnaast zijn, zoals gepland, de drie eerdergenoemde hogeschoolbrede onderzoekslijnen gefinancierd met deze middelen (4%). Alle overige middelen (87%) uit de Kwaliteitsafspraken zijn aan de domeinen toegekend.

In de domeinen zijn de beschikbaar gestelde middelen ingezet voor de ontwikkeling van de Inholland-professional langs de vier lijnen van de Kwaliteitsafspraken, zoals uitgewerkt in de domeinjaarplannen en begrotingen. De uitputting van middelen vond conform plan plaats.

4. Voortgang, monitoring en borging

De resultaten van de Kwaliteitsafspraken 2019-2024 zijn gevolgd via de P&C-cyclus. In 2019 werd de Kwaliteitsafspraken georganiseerd en ingericht, en vanaf 2020 richtte de uitvoering zich op de visie van

'De Inholland-professional', leidend bij professionalisering en investeringen in de vier lijnen van de Kwaliteitsafspraken. Het is ook het jaar dat de Studentsucces Centra en het Student Initiatievenfonds van start zijn gaan. Zo ook de werkgroep Kwaliteitsafspraken waarin alle projectleiders van de Kwaliteitsafspraken uit de domeinen vertegenwoordigd zijn. Tijdens de bijeenkomsten staat het monitoren van de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en het leren van en met elkaar centraal. In de tussenevaluatie van 2021 constateerden we dat de Kwaliteitsafspraken de beoogde transitie van het onderwijs in gang heeft gezet. Nieuwe curricula op basis van de vier lijnen uit de Kwaliteitsafspraken zijn op grote schaal ontwikkeld en geïmplementeerd. In 2022 heeft deze ontwikkeling zich voortgezet. In 2023 concludeerden we dat alle domeinen volgens plan de onderwijsvernieuwing doorgevoerd hebben in steeds meer leerjaren van de opleidingen. Het jaar 2024 heeft met name in het teken gestaan van verdere implementatie, bestendigen en borgen van de Kwaliteitsafspraken-ontwikkelingen voor nu en voor de toekomst. De werkgroep Kwaliteitsafspraken speelt een belangrijke rol in het stimuleren van uitwisseling over successen en aandachtspunten in de ontwikkelingen van de Kwaliteitsafspraken in de Inholland organisatie. Dit gebeurt aan de hand van de systematiek van waarderend onderzoek (appreciative inquiry) die goed aansluit bij de beoogde ontwikkelgerichtheid van de Inholland Kwaliteitsafspraken waarin ontwikkeling en verandering centraal staat.

In 2024 is de werkgroep Kwaliteitsafspraken vier keer bij elkaar geweest. Daarnaast hebben de collega's een actieve rol gespeeld in de waarderende interviews voor de eindevaluatie van de Kwaliteitsafspraken. De bijeenkomsten stonden in het teken van uitwisselingen over lessons learned en successen in de domeinen op basis van de domeinjaarplannen, relevante hogeschoolontwikkelingen die van invloed zijn op kwaliteit, het samenspel met de medezeggenschap op domeinniveau, de NSE-uitkomsten, de onderzoeksresultaten van o.a. de jaarlijkse studentwelzijnsmonitor, de ontwikkeling van interdisciplinaire samenwerking in de curricula, de promotie van het SIF, het datagebruik dashboard studievoortgang en verduurzaming van successen in de toekomst.

Net als voorgaande jaren zijn voor 2024 de jaarplannen Kwaliteitsafspraken opgesteld en geëvalueerd in de vaste formats die voor de Kwaliteitsafspraken ontwikkeld zijn. Alle domeinen beschrijven hierin de doelstellingen voor het jaar op projectniveau. Daarnaast is in 2024 het extra project "Impact Kwaliteitsafspraken" uitgevoerd voor de eindevaluatie.

Hierbij is aan de hand van waarderende interviews de impact die de Kwaliteitsafspraken heeft gehad op het Inholland onderwijs in kaart gebracht en opgenomen in het eerdergenoemde digitaal magazine.

De Stichting Academie Verloskunde Amsterdam en Groningen (AVAG) is lopende het jaar 2022 als dochteronderneming ondergebracht bij hogeschool Inholland. De opleidingen Verloskunde hebben voor 2024 het predicaat topopleidingen ontvangen in de keuzegids. De komst van AVAG biedt de kans om van elkaar te leren. AVAG werkt op eigen wijze aan haar kwaliteit en onderwijsvernieuwing. In 2023 maakt AVAG voor het eerst gebruik van de Kwaliteitsmiddelen via Inholland (zie tabel 3 en 4). In 2024 heeft AVAG zich meer en meer gericht op aansluiting bij het domein GSW ten aanzien van kwaliteit, onderwijs en onderzoek. Qua curriculumontwikkeling heeft AVAG ingezet op flexibilisering en meer maatwerk voor studenten.

5. Ontwikkeling en resultaten van de Kwaliteitsafspraken

Algemeen

Geconstateerd kan worden dat vrijwel alle opleidingen een curriculumvernieuwing hebben doorgevoerd aan de hand van de lijnen van de Kwaliteitsafspraken. Met name in de combinatie van de vier lijnen hebben deze elkaar versterkt en ontwikkelingen gestimuleerd met als resultaat, aantrekkelijker, activerend onderwijs dat ingebed is in de beroepspraktijk en meer keuzemogelijkheden biedt aan studenten.

De samenwerking met het werkveld, landelijke en regionale netwerken en de student zelf zijn qua werkwijze het vertrekpunt bij alle ontwikkelingen op basis van de Kwaliteitsafspraken, waardoor het onderwijs beter aansluit op ontwikkelingen en innovaties in de beroepspraktijk. De Kwaliteitsafspraken heeft de ontwikkeling van flexibilisering en meer keuzemogelijkheden die aansluiten bij de behoefte

van de student en de betrokkenheid van alle partijen in dit proces gestimuleerd. In de loop der jaren zijn lokale en regionale maatschappelijke vraagstukken steeds meer centraal komen te staan in het onderwijs en bieden zij basis voor studenten om onderzoek naar te doen en duurzame oplossingen aan te dragen voor de toekomst.

In het kader van de eindevaluatie van de Kwaliteitsafspraken is de impact van de vier lijnen op het Inholland onderwijs van nu en de toekomstige jaren, in beeld gebracht door medewerkers en studenten van alle zes de domeinen aan de hand van concrete voorbeelden, bijvoorbeeld:

- Een dynamische leeromgeving bij het [domein Gezondheid, Sport en Welzijn en het domein Techniek, Ontwerpen en Informatie](#).
- Onderwijsinnovatie in het [domein Creative Business en het domein Business Finance & Law](#).
- Samen met het werkveld in het [domein Onderwijs en Innovatie \(Pabo\) en het domein Agri, Food & Life Sciences](#).

Beroepsproducten

Beroepsproducten en -handelingen staan centraal in de Kwaliteitsafspraken. Beoogd is dat studenten werken aan beroepstaken om hun kennis en vaardigheden te verbinden aan de praktijk, met nauwe samenwerking met het beroepenveld en authentieke praktijksituaties. Bij de start van de Kwaliteitsafspraken werkten slechts enkele opleidingen en domeinen met beroepsproducten vanuit voorgaande ontwikkelingen. In jaren erna legden alle domeinen de focus op beroepsproducten en vormen deze inmiddels de basis voor het vernieuwen en innoveren van opleidingen. In de loop der jaren werken studenten steeds vaker en eerder in hun opleiding met vragen uit authentieke beroepssituaties en aan relevante maatschappelijke vraagstukken. De focus is hierbij steeds meer te komen liggen op het leveren van een bijdrage aan een duurzame leefomgeving en een veerkrachtige samenleving (Strategisch Plan 2022-2027).

Activerend onderwijs

In de ons plan uit 2019 zeggen we dat we onderwijs ontwerpen waarin studenten actief op zoek gaan naar oplossingen en alternatieven. Beoogd is dat studenten uitgenodigd worden om dit onderwijs te benutten om meerdere perspectieven te verkennen en te werken met uitdagende actuele vraagstukken en studenten leren te experimenteren. De studenten worden door coachende begeleiders ondersteund om zich in een beroepsauthentieke context te ontwikkelen tot de Inholland professional. Dit is een professional die adequaat kan omgaan met de nieuwe uitdagingen en straks snel kan anticiperen op veranderingen en de juiste weg vindt om zichzelf te blijven ontwikkelen in de beroepspraktijk. We dagen studenten uit om zelf regie te nemen over hun (onderwijs)loopbaan en ondersteunen hen daarbij met relevante informatie op individueel niveau.

In het startjaar 2019 van de Kwaliteitsafspraken, werd in alle domeinen activerend onderwijs voortgezet vanuit ontwikkelingen uit de voorgaande jaren. Een jaar later werd de Inholland- app functioneel uitgebreid, zodat studenten meer regie konden nemen over hun leerproces en voortgang tijdens hun studie. Vanaf 2022 ligt de focus met name op activerend blended learning. Vanuit de ondersteunende diensten is de werkgroep 'Activerende Blend' gestart, die samen met onze onderwijsprofessionals de uitgangspunten voor activerend leren hebben geformuleerd. Ook hebben zij het digitale platform 'Betekenisvol Onderwijs Ontwerpen Stimuleren met inzet van Technologie' (BOOST) in de loop der jaren doorontwikkeld. Dit platform biedt ondersteuning aan docenten en stimuleert het ontwikkelen van activerend onderwijs voor de toekomst, door middel van dialoog, advies en inzet van concrete tools. In 2023 heeft Artificial Intelligence (AI) een vlucht genomen in het onderwijs. Inholland heeft hier nieuw beleid op gemaakt (zie ook HST O&O). In 2024 is het gebruik van AI door zowel studenten als docenten een vanzelfsprekend onderdeel van het leren en werken.

Zoals we in de Kwaliteitsafspraken hebben geformuleerd streven we ernaar om onderwijs te ontwerpen waarin studenten worden gestimuleerd om actief op zoek te gaan naar oplossingen en alternatieven en samen te experimenteren en te leren. In de praktijk blijkt dat met name de combinatie van het werken met beroepsproducten, in leergemeenschappen en labs en het gebruik van technische ondersteuning en digitale platforms, belangrijke elementen zijn om activerend onderwijs te bieden.

Eén van de vormen van activerend onderwijs is het werken met labs. In de labs dragen studenten, docenten, onderzoekers en werkveldpartners, in gezamenlijkheid, actief bij aan kennis en innovatie voor, door en in het werkveld. De labs werken als een katalysator voor activerend onderwijs en ook voor het werken met beroepsproducten, het bevorderen van samenwerking en ondersteuning door technologie.

Alle vier lijnen uit de Kwaliteitsafspraken dragen hieraan bij. Bij de start van de Kwaliteitsafspraken verzamelden we voornamelijk voorbeelden van geschikte labs. Later werden steeds meer labs daadwerkelijk gerealiseerd en is het aantal succesvolle labs in aantal toegenomen. In 2023 en 2024 zien we net als voorgaande jaren dat meer en meer complexe maatschappelijk relevante vraagstukken in de labs aan de orde komen. In alle domeinen spelen de labs een belangrijke rol in de studie van de studenten. Het aantal deelnemende studenten neemt toe en de labs zijn relevant gebleken in de afgelopen jaren en voor de toekomst, omdat in de labs studenten, docenten, onderzoekers en werkveldpartners in gezamenlijkheid actief bijdragen aan kennis- en innovatieontwikkeling voor, door en in het werkveld. In de afgelopen jaren zijn via de labs, vele duurzame samenwerkingsverbanden in regionaal verband ontstaan.

In het Strategisch Plan 2022-2027 van Inholland, is de pijler het werken aan maatschappelijke vraagstukken, zoals in labs, expliciet opgenomen als kern van de strategie.

Leergemeenschappen

In de Kwaliteitsafspraken zeggen we “Leren doe je niet alleen”. Het is onze ambitie om met ons onderwijs studenten te laten samenwerken met elkaar, met docenten, met onderzoekers en met professionals uit het werkveld. Deze leergemeenschappen variëren per context maar zijn altijd gericht op samen leren, praktijkgericht onderzoeken en innoveren. We ondersteunen de leergemeenschappen actief door gericht ontwerp, coaching en goede facilitering. De student ervaart zo een sterkere binding en leert effectiever. De labs zoals hierboven beschreven zijn een vorm van leergemeenschappen. Ook de SSC's vormen een illustratief voorbeeld van hoe de leergemeenschappen en het denken daarover zich heeft ontwikkeld en in de praktijk is vormgegeven.

In 2023 en 2024 is het interdisciplinair werken met cross-overs tussen de Inholland domeinen en onderzoekslijnen verder versterkt. Afgelopen jaar is het aantal docent- onderzoekers toegenomen in de domeinen. Zij werken nauw samen met de Inholland lectoraten en de opleidingen in de domeinen en benutten onderzoek in de onderwijspraktijk.

Ondersteuning door technologie

In de Kwaliteitsafspraken beschrijven we onze ambitie met betrekking tot technologische ondersteuning. Het toenemend belang van ICT en technologie in bredere zin heeft grote gevolgen voor vorm en inhoud van ons onderwijs. Het helpt ons bij het ontwerpen van eigentijds en effectief onderwijs. Bijvoorbeeld met blended learning en de juiste mix tussen face-to-face en digitaal onderwijs. 'Learning analytics' faciliteren begeleiding op maat. De inzet van technologie vereist niet alleen technische beschikbaarheid van instrumenten, maar ook de kennis en vaardigheid van docenten voor een succesvol gebruik daarvan. Professionalisering en andere vormen van ondersteuning zijn daarvoor van groot belang. Naast de inzet van technologie voor het onderwijs is er in het curriculum ruime aandacht voor de plaats en rol van technologie in het toekomstige werk(veld) van de student. Studenten verwerven kennis en inzicht over de impact van technologie in de beroepspraktijk en zijn zich bewust van de veranderingen die gaande zijn en hoe hiermee om te gaan. In de afgelopen coronacrisis is de technologische ondersteuning in een flinke versnelling gekomen.

Het werken met tools in de digitale onderwijsomgeving bleek essentieel om succesvol les te geven op afstand. In 2022 en 2023 zien we dat digitalisering, ondersteund door technologie, een vast gegeven is in het onderwijs van alle domeinen. De leergemeenschappen, het activerend onderwijs en het werken met authentieke beroepsproducten worden allemaal ondersteund door technologie. Het leren blijft zo tijd- en locatieonafhankelijk mogelijk. Ook de vernieuwingen in het curriculum zijn gestoeld op hybride vormen van onderwijs en blended learning. Voor de Kwaliteitsafspraken blijft het belangrijk om nieuwe manieren van onderwijs vorm te geven met behulp van nieuwste toepassingen van technische ondersteuning. In 2023 en 2024 zijn toolkits voor docenten verder uitgebreid om onderwijsvernieuwing vorm te geven. De inzet van technologie is volledig ingebed in het onderwijs en de studie van studenten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de vernieuwde versie van Moodle en toetsing. In alle domeinen is sterk ingezet op de verdere professionalisering van docenten, toegespitst op blended learning en hybride onderwijs en AI.

Professionalisering

De implementatie van de nieuwe curricula gaat gelijk op met de verschuivende rol van de docent naar een meer coachende rol. Dat is een belangrijke succesfactor om studenten te begeleiden in nieuwe vormen van onderwijs. Professionalisering van docenten vindt vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken plaats en is onderdeel van de jaarplannen. In de professionaliseringsactiviteiten van de domeinen zien we onderwerpen gerelateerd aan de vier lijnen terug. Ingegeven door de coronabeperkingen heeft in de jaren 2020-2022 de scholing van docenten zich met name gericht op de ondersteuning door technologie en op 'de coachende rol als docent', 'blended learning', 'activerende werkvormen' en 'de rol van studentenfeedback in het curriculum'. In 2023 heeft in de professionalisering met name de implementatie van de update van Moodle veel aandacht gekregen; de toetsvaardigheden van docenten betreffende beroepsproducten en leeruitkomsten en blended learning; georganiseerde intervisie in de opleidingen ten aanzien van leercoaching en algemeen en specifieke begeleiding aan studenten met een verregaande ondersteuningsbehoefte. In 2024 waren de jaarplannen in de domeinen gericht op het doorontwikkelen en bestendigen van curricula vernieuwing, professionalisering, interdisciplinaire samenwerking, toetsing en het gebruik van AI in het onderwijs.

Studentperspectief

Voor de student is de invloed van de Kwaliteitsafspraken merkbaar in het onderwijs; met name de beroepsproducten sluiten aan bij de authentieke beroepscontext. Daarnaast kan de student werken in labs en leergemeenschappen. De mogelijkheden voor de studenten om te participeren in labs en om hier praktijkonderzoek te doen, zijn toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Net als voorgaande jaren zijn ook in 2024 de keuzemogelijkheden in de curricula voor studenten verder toegenomen, omdat steeds meer opleidingen flexibele leerroutes aanbieden. De deelname aan de landelijke pilots microcredentials en leeruitkomsten is hier een ook een voorbeeld van.

Zoals beoogd in de Inholland Kwaliteitsafspraken volgen we het thema studentperspectief aan de hand van twee indicatoren uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) namelijk: 'voorbereiding op de beroepspraktijk' en 'studiebegeleiding'.

De scores laten zien dat Inholland zich in de jaren 2021-2023 op het thema 'Studiebegeleiding' ontwikkelde op de gewenste lijn naar een score rond de 3,5. In 2024 heeft deze stijgende lijn zich voortgezet naar een score van 3,7.

Op het thema 'Vorbereiding op de beroepspraktijk' scoorden we in de jaren 2021-2023 rond de 3,5 met een kleine dip, in en na de coronajaren, onder de 3,5 in 2022. In 2024 is de stijgende lijn ingezet naar een 3,6 score. Naar aanleiding van de NSE-scores van voorgaande jaren zijn in 2023 studenten ook in de het jaarlijkse Inholland onderzoek vanuit het lectoraat Studiesucces (Studenten Welzijns Monitor) bevraagd op beide thema's om zo meer achtergrondinformatie te krijgen. De uitkomst en analyse zijn benut om gericht door te kunnen vragen in studentpanels en opleidingscommissies en vertaald naar extra acties in de domeinen.

Een van de gerichte acties is geweest om de student een rol te geven als gesprekspartner bij het ontwikkelen en evalueren van curricula vernieuwingen. In 2024 is het gemeengoed om de student te laten participeren als partner bij vernieuwingen en evaluaties in de in reguliere jaarlijkse PDCA-cyclus. De voorbereiding op- en implementatie van het vernieuwde curriculum van de Pabo is hier een goed voorbeeld van

Hogeschool brede projecten

Studentsucces Centra

Onderdeel van de Kwaliteitsafspraken is ook het opzetten van Studentsuccescentra. Doel van de Studenten Succes Centra (SSC's) is het versterken van de sociale-binding en engagement om het studiesucces en studentenwelzijn te bevorderen. Het SSC is zowel een inlooplek, als een laagdrempelig loket voor aanvullende ondersteuning, zoals tijdelijke persoonlijke begeleiding door een getrainde buddy. Bij de totstandkoming en uitvoering van het aanbod van de [SSC's zijn studenten nadrukkelijk betrokken](#). Het brede aanbod bevat activiteiten om hun talenten optimaal tot bloei te laten komen. Gezamenlijke thema's bij de duurzame doorontwikkeling van SSC zijn het verbinden van het SSC met het onderwijs en de positionering in de begeleidingsketen van Inholland.

[De studentsucces centra \(SSC 's\)](#) vormen inmiddels een standaard onderdeel van de Inholland organisatie. De locaties (Rotterdam, Delft, Den Haag, Haarlem, Diemen, Amsterdam en Alkmaar) beschikken allen over een eigen SSC.

De Student Succes Centra (SSC) zijn ontwikkeld op basis van de uitgangspunten van de Kwaliteitsafspraken. De eerste jaren zijn inmiddels duurzaam doorontwikkeld, passend bij de behoeften van studenten op de locaties. De lectoraten met de onderzoekslijnen: 'Studiesucces', 'Design Thinking en 'Empowerment en Professionaliseren', zijn vanaf de start nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de SSC's.

Via het SSC-portaal kunnen studenten contact krijgen met studentenbuddy's, taalbuddy's en kunnen studenten gebruik maken van de e-learning programma's zoals bijvoorbeeld New Heroes.

Naast de community voor studenten met een functiebeperking zijn er communities voor supportgroep neurodiverse aandoeningen (Amsterdam), LGBTQIA+ community (Alkmaar) en Caribische studenten (Rotterdam). De communities voldoen aan de behoefte van studenten om met elkaar in contact te zijn.

De in 2022 gestarte pilot met aanvullende taalondersteuning vanuit de SSC met behulp van taalbuddy's in Amsterdam en Rotterdam is zodanig succesvol gebleken dat deze in 2024 is opgeschaald naar alle SSC-locaties. De taalbuddy's bieden ondersteuning in de Nederlandse taal, bijvoorbeeld in aanloop naar de hogeschool Taaltoets. De begeleiding vindt plaats in de vorm van individuele begeleiding, workshops en taal-inloopsprekken. Sinds de start van het studiejaar 2024-2025 is het project implementatie Taalondersteuning in alle SSC's in volle gang, met als doel alle Inholland studenten laagdrempelig toegang te bieden tot taalondersteuning, ter ondersteuning van hun studievoortgang.

De vragen van studenten voor coaching en begeleiding liggen daarnaast ook op het vlak van studie(voortgang) zoals planning en motivatie, hbo-vaardigheden inclusief taal (en rekenen) en op het vlak van welzijn, zoals studeren met een functiebeperking, het omgaan met prestatiedruk, ADHD etc. Het begeleidingsaanbod wordt per locatie nauw afgestemd op de vraag. Uit de evaluatie blijkt dat de ondersteuning door buddy's in de SSC's hoog gewaardeerd wordt door de studenten. (cijfermatig ondersteunen)

In 2023 jaar is in Diemen een pilot gestart om het Studenten Succescentrum nauwer te verbinden aan het onderwijs en steviger te positioneren in de keten van studentbegeleiding van Inholland. Uit de evaluaties blijkt dat de bekendheid en de ondersteuningsvraag van de SSC wisselend zijn per locatie en dat in Diemen de bekendheid sterk is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor. In 2024 is de

Inholland locatie Diemen verhuisd naar de nieuwbouwlocatie in de Sluijsbuurt. Het SSC heeft hier direct een prominente en herkenbare plek gekregen in het gebouw.

De bekendheid van en de vraag aan de SSC's neemt gestaag toe. In 2022 was 59% van de Inholland studenten bekend met het SSC, in 2024 groeide de bekendheid naar 68%.

Student Initiatieven Fonds

In 2020 is in het kader van de Kwaliteitsafpraak het Studenten Initiatief Fonds (SIF) ingesteld met een laagdrempelig karakter voor financiering van initiatieven van studenten. Met het SIF wordt zowel de studentbetrokkenheid ondersteund als de vorming van (leer)gemeenschappen binnen de hogeschool. Zo benutten we de innovatieve kracht van onze studenten. Studenten of studieverenigingen kunnen een subsidieaanvraag indienen die door een team van studenten wordt beoordeeld.

Het team van het SIF bestaat uit een groep studenten van verschillende locaties en leerjaren en een enkele medewerker ter ondersteuning.

In 2023 zagen we een toename van het gebruik van de SIF-middelen ten opzichte van voorgaande jaren. Halverwege het jaar is het budget opgehoogd om ook goede initiatieven later in het jaar te kunnen financieren.

Eind 2023 is er ingezet op het creëren van een nieuw werkproces van het studententeam om effectiviteit te verhogen en piekperiodes beter te kunnen verdelen. Daarnaast is er ook besloten om het criterium 'sociale betrokkenheid' te laten vallen. De focus is hiermee primair op de vier lijnen uit de Kwaliteitsafpraak komen te liggen. Ook is er strenger geselecteerd op het criterium van 'het betekenisvol verbinden van kennis en vaardigheden aan de *beroepspraktijk*' door in te zetten op een brede impact in relatie tot de opleiding, domein of locatie van de studenten.

Over het jaar 2024 zijn er in totaal 40 aanvragen ingediend door studenten van deze aanvragen is 43% goedgekeurd en 57% afgekeurd. Het hoge aantal afkeuringen heeft te maken met de aanscherping van de criteria zoals hierboven beschreven.

De goedgekeurde initiatieven dragen met name bij aan de leergemeenschappen en beroepsproducten daarna aan activerend onderwijs en in mindere mate aan ondersteuning door technologie.

Het SIF levert een goede bijdrage aan een aantrekkelijk en inspirerende leeromgeving en raakt steeds meer bekend onder de Inholland studenten. Het team heeft haar opdracht serieus ter hand genomen. Zo heeft het SIF-team een goed gedocumenteerde en transparante werkwijze ontwikkeld om studentinitiatieven te kunnen honoreren en om de financiën te verantwoorden. Voor goedkeuring moeten de initiatieven aan strenge eisen voldoen, waarin een bijdrage aan verbinding van kennis en vaardigheden aan de beroepspraktijk of een leergemeenschap of locatie of opleiding aantoonbaar moet zijn.

Over de jaren heen zijn de gehonoreerde initiatieven steeds meer gaan bijdragen aan verbinding met het onderwijsprogramma in combinatie met sociale betrokkenheid van studenten. Het SIF is succesvol omdat het studentsucces bevordert door het stimuleren van studentparticipatie en zelfregie tijdens de opleiding.

Na afloop van de Kwaliteitsafpraak wordt verder geïnvesteerd in het SIF om zo de verduurzaming van het SIF te borgen voor de toekomst. De [KA-video](#) geeft voorbeelden en cijfers en biedt een beeld van de impact van het SIF.

6. Borging Kwaliteitsafspraken in PDCA en accreditatiecyclus

Inmiddels zijn de doorgevoerde curriculumvernieuwingen geëvalueerd en geborgd in de kwaliteitscyclus (PDCA) van de opleidingen. In de accreditatiecyclus is zowel tijdens de T-2,5 scan als bij het zelfevaluatieproces van een opleiding met oog op accreditatie-verlenging aandacht voor de ontwikkeling van de Inholland-professional en daaraan gekoppelde lijnen uit de Kwaliteitsafspraken. Uit de triaalrapportages en de daarover gevoerde gesprekken, blijkt dat alle opleidingen in de afgelopen jaren, serieus en planmatig invulling hebben gegeven aan de realisatie van de vier lijnen in de vernieuwing van curricula en deze als integraal onderdeel in hun onderwijsvisie hebben opgenomen. Bovendien blijkt dat, overeenkomstig de verwachting, dat opleidingen eigen accenten leggen passend bij de context en ontwikkeling van de opleiding. In de periode van de Kwaliteitsafspraken zijn de Inholland opleidingen in de reguliere externe accreditatiecyclus geaccrediteerd en voldoen aan het accreditatiekader.

7. Medezeggenschap

De Hogeschool Medezeggenschapsraad (HMR) wordt door het College van Bestuur (CvB) periodiek op de hoogte gebracht met voortgangsrapportages en planvorming van de Kwaliteitsafspraken. De voortgang van de Kwaliteitsafspraken is onderwerp van gesprek in de overlegcyclus tussen College van Bestuur en de HMR.

In de domeinen heeft de medezeggenschap instemming verleend op de jaarplannen van 2024, waarbij de evaluaties over voorgaand jaar als basis dienden. De opleidingscommissies zijn ook in 2023 en 2024 meer en meer actief betrokken geweest bij de vernieuwing van opleidingscurricula op basis van de Kwaliteitsafspraken.

In het jaarverslag van 2023 heeft de HMR in haar reflectie een aanbeveling gedaan voor 2024. Deze richtte zich op de dialoog over de Kwaliteitsafspraken en het breder delen van behaalde successen in de gehele Inholland organisatie.

Ook in 2024 is, volgens afspraak, is de Kwaliteitsafspraken regelmatig onderwerp van gesprek geweest in de overleggen tussen CvB en de HMR. De HMR is gedurende het jaar actief geïnformeerd over het proces en de opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken-eindevaluatie. Twee leden hebben een [HMR-bijdrage](#) geleverd aan het digitale magazine. Ook is er extra aandacht besteed aan de rol van het SIF en het proces van afronding van de Kwaliteitsafspraken richting OCW/ NVAO en de eisen aan de eindreflectie van de HMR. Er is ook vooruit gekeken naar rol van de HMR in het belang van (onderwijs) kwaliteit in de toekomst.

8. Samenvatting 2024 en eindevaluatie 2019-2024

Terugkijkend op 2024 constateren we dat gedurende de periode van 2019 t/m 2024 alle domeinen consequent de Kwaliteitsafspraken als vertrekpunt hebben genomen in hun onderwijsvisie en op basis hiervan vernieuwde curricula planmatig doorontwikkeld en voortvarend uitgerold hebben in de opleidingen. De opleidingen in onze zes domeinen hebben het onderwijs vernieuwd om studenten nog beter voor te bereiden op de praktijk. Zo zijn er meer docenten (experts en onderzoekers) en er is betere studiebegeleiding. De focus ligt op activerend onderwijs, innovatieve technologie en een nauwe samenwerking met het werkveld. Daarmee bieden we studenten een rijke leeromgeving waarin ze zich, in verbinding met de beroepspraktijk, kunnen verdiepen en verbreden in hun vakgebied.

Met name in de combinatie van de vier lijnen hebben deze elkaar versterkt en ontwikkelingen gestimuleerd met als resultaat, aantrekkelijker, activerend onderwijs dat ingebed is in de beroepspraktijk en meer keuzemogelijkheden biedt aan studenten. Het vernieuwde onderwijs is tot stand gekomen met een toenemende mate van studentparticipatie en hulp en begeleiding in de SSC's en het SIF voor en door studenten.

De SSC's en het SIF zijn ook goede voorbeelden van de persoonlijk - en dichtbij benadering van Inholland, zoals beoogd in de KA en als kernwaarde benoemd in het 'Strategische Plan' (2022-2027).

De invloed van de Kwaliteitsafspraken in de dagelijkse praktijk van de student is groot in het onderwijs dat Inholland, anno 2024 te bieden heeft. Inmiddels komen alle studenten en docenten met het (vernieuwde) onderwijs, de SSC's en al dan niet met het SIF in aanraking of participeren hierin. Voor studenten is het Inholland onderwijs aantrekkelijker geworden met meer keuze- en samenwerkings- en participatiemogelijkheden en zelfregie.

De lectoraten zijn vanaf de start nauw betrokken geweest bij de Inholland Kwaliteitsafspraken.

De ondersteuning van drie lectoraten [Studiesucces](#), [Diversiteit](#) en [Teaching, Learning & Technology](#), hebben in de looptijd van de Kwaliteitsafspraken een impuls gegeven aan onderzoek en datagebruik als onderbouwing voor beleidskeuzes, monitoring en evaluaties en het onderwijs van de student.

Bij de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken is van het begin tot het eind, planmatig gewerkt met de inzet van de Kwaliteitsmiddelen, door met z'n allen de handen ineen te slaan, ons onderwijs aantrekkelijker en toekomstbestendig te maken voor de studenten.

We zijn blij met de gekozen ontwikkelgerichte weg die we met elkaar hebben doorlopen waarin leren met en van elkaar voorop stond en mooie resultaten zijn opgeleverd. De interne scans en externe accreditaties in de afgelopen jaren en de eigen eindevaluatie bevestigen dit beeld. Bovendien hebben we geleerd dat we nog beter van elkaar kunnen leren wanneer we gewenste resultaten nog concreter maken. In 2024 zijn we daarom gestart met het werken met een methode (OGSM) die we toepassen in alle (deel)plannen.

De Kwaliteitsafspraken heeft de dialoog binnen de hogeschool versterkt, niet in het minst waar het de betrokkenheid van de medezeggenschap betreft. Zowel de centrale medezeggenschap, de domeinmedezeggenschapsraden en de opleidingscommissies hebben in toenemende mate bijgedragen aan het gesprek over en realisatie van de Kwaliteitsafspraken.

Deze gezamenlijke inspanning tussen onderwijs, onderzoek en werkveld heeft geleid tot een versterking van de kwaliteit van ons onderwijs. Bovendien heeft het ons geholpen onze visie over hoe wij onze studenten het beste kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling tot de Inholland-professionals van morgen, te verduidelijken. Waarin samenwerken met én in de praktijk en studentparticipatie centraal staan. In het Strategisch Plan van Inholland (2022-2027) is de invloed van de huidige Kwaliteitsafspraken duidelijk geïntegreerd in de kernwaarden. De visie op onderwijs concretiseren we in 2025 in de Inholland onderwijsvisie.

We zijn trots op onze inspanningen en bereikte resultaten en danken alle stakeholders voor hun bijdrage aan de realisatie van de Kwaliteitsafspraken.

2024 was het afrondende jaar van de Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Het digitale magazine "Impact Kwaliteitsafspraken in beeld" en het besluit 'verduurzaming Kwaliteitsafspraken', waarin we de basis leggen voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen op basis van het bestuursakkoord 2022, tonen beiden afzonderlijk van elkaar aan, hoe stevig verankerd de beoogde ontwikkelingen en vernieuwing voor het Inholland onderwijs zijn.

De inhoudelijke vervolgoers is belegd in het Inholland Kwaliteitsbeleid voor onderwijs en onderzoek, de visie op Inholland als kennispartner en de Inholland onderwijsvisie.

Voor meer informatie verwijzen we naar de verhalen en de [feiten en cijfers](#) die laten zien hoe wij de Kwaliteitsafspraken vorm hebben gegeven en wat dat betekent voor onze studenten en opleidingen, nu en in de toekomst.

Samenvatting reflecties Hogeschool Medezeggenschapsraad inzake kwaliteitsafspraken 2020-2024

In maart 2019 heeft de Hogeschool Medezeggenschapsraad ingestemd met de kwaliteitsafspraken, en sindsdien is er jaarlijks geëvalueerd hoe de uitvoering en monitoring van deze afspraken zijn verlopen. De reflecties van de HMR over de jaren 2020 tot en met 2024 bieden een duidelijk overzicht van de voortgang, betrokkenheid en aandachtspunten.

In 2020 werd het eerste jaar van de kwaliteitsafspraken geëvalueerd. De HMR besprak regelmatig de voortgang met het College van Bestuur (CvB) en wijdde de Dag van de Medezeggenschap in november volledig aan deze afspraken. Hoewel de procesmatige afspraken op instellingsniveau werden nageleefd, waren er zorgen over de terugkoppeling naar de deelraden. De HMR merkte op dat de communicatie naar studenten en medewerkers verbeterd moest worden, aangezien de kwaliteitsafspraken voor velen een onbekend begrip bleef. De HMR pleitte voor bredere communicatie en het delen van successen, terwijl ze ook de gekozen thema's ondersteunde, maar meer zichtbaarheid van de effecten verlangde.

In 2021 lag de focus op de uitvoering en monitoring van de kwaliteitsafspraken. De HMR organiseerde opnieuw een Dag van de Medezeggenschap, maar de tussentijdse rapportage van het CvB kwam pas in januari 2022, wat niet volgens afspraak was. Er werden verschillende activiteiten georganiseerd om de betrokkenheid van studenten en medewerkers te vergroten, maar de HMR vroeg om betere communicatie over de kansen die de kwaliteitsafspraken bood. Er waren zorgen over de effectiviteit van langlopende trajecten en de meetbaarheid van de effecten, en de HMR pleitte voor meer zichtbaarheid van geboekte resultaten.

In 2022 werd de derde reflectie opgesteld, waarbij de HMR constateerde dat de aandacht voor de kwaliteitsafspraken afnam, ondanks dat enkele aspecten in het strategische plan werden besproken. De zichtbaarheid van gefinancierde activiteiten bleef een aandachtspunt, en de HMR vroeg om verbeterde communicatie over de kansen die de kwaliteitsafspraken bood. Hoewel er verbeteringen waren in de facilitering van de medezeggenschap, bleven er aandachtspunten voor de ondersteuning van opleidingscommissies.

In 2023 presenteerde de HMR haar vierde reflectie, waarin ze aangaf dat de zichtbaarheid van activiteiten die mogelijk waren gemaakt door de kwaliteitsafspraken nog steeds een aandachtspunt was. De HMR vroeg het CvB om de dialoog over de vier thema's te blijven stimuleren en om verbeterde informatievoorziening. Er waren diverse meningen over de uitvoering en effecten van de kwaliteitsafspraken, en zorgen over de mate waarin huidige studenten profiteerden van langlopende trajecten.

In 2024, de vijfde reflectie, benadrukte de HMR opnieuw de noodzaak van betere communicatie over de effecten van de kwaliteitsafspraken. Het CvB had de aanbevelingen ter harte genomen en streefde naar een integrale aanpak. De HMR was tevreden over het proces van betrokkenheid en de voortgang, maar bleef aandringen op het delen van informatie, zoals het digitale magazine "Impact van de Kwaliteitsafspraken in beeld", om iedereen op de hoogte te houden van de besteding van de kwaliteitsgelden.

Over het algemeen is de HMR tevreden over de voortgang en betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken, wel zijn er herhaaldelijk verbeterpunten benoemd, vooral op het gebied van communicatie en zichtbaarheid van de effecten. De HMR blijft zich inzetten voor een betere samenwerking en het delen van successen om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen.

2.1.5 Bestuursakkoord Hoger Onderwijs

Onderwerpen bestuursakkoord:

De onderwerpen van het bestuursakkoord zijn deels ondergebracht in de andere hoofdstukken, waar dit inhoudelijk beter past. De onderwerpen Kansengelijkheid en Studentenwelzijn, Onderwijskwaliteit, Diversiteit & Inclusie, Instellingsaccreditatie, een leven lang ontwikkelen en Macrodoelmatigheid zijn ondergebracht bij het hoofdstuk Onderwijs.

De onderwerpen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken staan apart opgenomen en over de onderdelen praktijkgericht onderzoek, kennisbenutting, kennisveiligheid en Open Science leest u meer bij het hoofdstuk Onderzoek.

Studenten(aantallen). Daarvoor verwijzen we naar het hoofdstuk Studenten.

Extra middelen Praktijkgericht onderzoek komen aan bod in de hoofdstukken Financiën en Onderzoek.

Voor wat betreft de professionele ontwikkeling van onze medewerkers en on- en offboarding: Daarover leest u meer in het hoofdstuk Medewerkers.

Betrokkenheid medezeggenschap op de besteding van de middelen van het Bestuursakkoord: In het hoofdstuk Medezeggenschap en Financiën staat hier meer over.

Tekortsectoren

De middelen voor de tekortsectoren zijn over vier verschillende domeinen verdeeld. Daarnaast komen de onderwerpen ICT, sociale veiligheid en studentenwelzijn aan bod.

AFL

De intensivering van instroomactiviteiten vinden we met name terug in de rollen van 3 medewerkers, relatiebeheerder en communicatiemedewerker;

- Het onder de aandacht brengen van Domein AFL in het Rotterdams scholen netwerk, via Inholland Rotterdam bijv. op de Zuid Hollandse eilanden maar ook op locatie Den Haag vertegenwoordiging.
- Het aangaan van relaties met nieuwe scholen en het geven van voorlichting aan die scholen, voor AFL is dat gebiedsuitbreiding (met nieuwe WIR medewerker)
- Het vergroten van de zichtbaarheid van AFL d.m.v. een mediaoffensief waarmee veel likes worden gegenereerd op social media
- De extra activiteiten zijn tezamen uitgevoerd met de AFL-opleidingsteams
- In de gezamenlijkheid van het HAO zijn activiteiten uitgevoerd gericht op werving en instroom. Gezamenlijke wervingsinspanning met HAS, Aeres en VHL.
- Ook worden alle bestaande activiteiten continue verbeterd en efficiënter ingezet dankzij de middelen.

GSW

Domein GSW heeft de beschikbaar gestelde middelen ingezet voor activiteiten om de instroom naar zorg en welzijn opleidingen te vergroten. Van de in het bestuursakkoord opgenomen doelen heeft domein GSW zich gericht op flexibilisering van het onderwijs en het mogelijk maken van opleidingen met leeruitkomsten. De middelen zijn daarnaast uitgegeven aan werving- en instroomactiviteiten (voorlichting, campagnes en vergroten online vindbaarheid) en ketenoptimalisatie.

Flexibilisering van het onderwijs

De flexibele deeltijdopleiding Social Work bestond al, maar er is een groot project ingezet om overstappen van de voltijdopleiding naar de flexibele deeltijd makkelijker te maken. In 2026 start het geactualiseerde curriculum met meerdere leerroutes. Ook hebben we geïnvesteerd in de verbreding van master AHIP met Social Work. Daarnaast hebben we een Associate Degree (AD) Sociaal Werk ontwikkeld voor Alkmaar en Haarlem in 2024. De opleidingen Pedagogiek en Sportkunde bieden ook (flexibele) deeltijdvarianten aan. Deze zijn gestart in 2023 en voortgezet in 2024. Verpleegkunde heeft ontwikkelactiviteiten verricht en is in studiejaar 24/25 gestart met jaar één van het gepersonaliseerd leren (niveau A).

Mogelijk maken van leeruitkomsten

Domein GSW heeft de volgende initiatieven ontplooid om leeruitkomsten mogelijk te maken:

- Verpleegkunde heeft de ambitie om over enkele jaren één programma aan te bieden aan verschillende type studenten. Dit programma is opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten, waarbij studenten (onder begeleiding) een volledig gepersonaliseerde of meer vaststaande leerroute kunnen kiezen. Er komen in de toekomst 3 routes, gebaseerd op leeruitkomsten: een gestructureerde (voltijd), gemengde (duaal) en een vrije route (deeltijd). In september 2025 starten ze met de nieuwe gemengde en vrije route (duaal & deeltijd);
- Bij Social Work blijven de voltijd- en flexibele deeltijdvariant naast elkaar bestaan, maar is een werkgroep gestart om de leeruitkomsten van beide varianten op 4 niveaus gelijk te definiëren zodat overstappen van de voltijd naar de deeltijd makkelijker wordt. Studenten kunnen hun tempo aanpassen en lopen geen vertraging op als ze tijdens hun voltijd studie een baan aangeboden krijgen en daardoor overstappen naar deeltijd;
- MBRT is studiejaar 24/25 gestart met een nieuw curriculum op basis van leeruitkomsten;

Bij alle opleidingen met een flexibele deeltijdvariant bestaan plannen om de eenheden van leeruitkomsten ook aan te bieden in het kader van Leven Lang Ontwikkelen: als microcredentials, of als onderdelen delen van AD's of verkorte deeltijdprogramma's (voor AD PEP alumni).

Werving- instroom activiteiten en ketenoptimalisatie

Tot slot is de aandacht voor werving en instroom bij de opleidingen zorg en welzijn geïntensiveerd. Voor o.a. campagne doeleinden is geïnvesteerd in diverse duurzame content voor de opleidingen Verpleegkunde, Social Work, MBRT en Ad Sociaal Werk. De campagne aanpak is gericht op profilering, bereik en conversie. Daarnaast is er een opleidingsgerichte aanpak voor de optimalisatie van instroomactiviteiten. Voor loyaliteitsopbouw (Binden & Boeien) heeft Verpleegkunde voltijd een start gemaakt met het een 1^e 100 dagen plan met een landingsweek met diverse events.

ONI

De pabo is in 2024-2025 gestart met het eerste jaar van een nieuw ontwikkeld curriculum, in lijn met de kwaliteitsafspraken en passend binnen het focuspunt flexibel en interdisciplinair werken. Het is een aantrekkelijk curriculum, dat wervend is om meer leraren te kunnen opleiden, dat de doorstroom in de opleiding verbetert en dat de samenwerking met het werkveld centraal zet. In 2024 is toegewerkt naar de afronding van fase 1 en 2 (120 EC) van de opleiding en gestart met de ontwikkeling van fase 3 (120 C, inclusief keuzeonderwijs).

In ontwerpteams werken we met werkveldpartners en studenten op onze ontwikkeldagen (12 per jaar) actief mee aan het ontwikkelen en implementeren van het nieuwe curriculum. In het nieuwe curriculum staat het samen opleiden centraal en is er zowel in de begeleiding als in de beoordeling een grote rol voor het werkveld. Wij zien het samen opleiden als de motor achter het personeelstekort en wordt ook in de onderwijsregio het vehikel in de aanpak van het lerarentekort. We zetten volop in om op deze manier van werken in leerteams in de praktijk zowel de werving als de doorstroom van onze studenten te verbeteren. De resultaten uit de eerste onderwijseenheid laten zien dat meer studenten op koers zijn en minder studenten de opleiding verlaten. Voor definitieve resultaten is het momenteel nog te vroeg.

De middelen zijn volledig benut in de ontwikkelteams en de extra communicatie rondom alle ontwikkelingen richting de studenten.

Het budget voor tekortsectoren is gebruikt als co-financiering van deze ontwikkelingen (ca. 40% cofinanciering).

TOI

De extra middelen voor tekortsectoren (gezondheidszorg, onderwijs en bètatechniek) hebben als doel meer mensen op te leiden in deze sectoren. Vermindering van studiewisselingen in de tekortsectoren vergroot de kans op meer gediplomeerden die instromen in de arbeidsmarkt binnen een van deze sectoren. Vanuit deze bedoeling lichten wij graag op hoofdlijnen enkele maatregelen toe die door ons domein met de middelen zijn ingezet.

Het domein Techniek, Ontwerpen & Informatica heeft zich allereerst gericht op verbetering van doelmatige plaatsing. Door de voorlichting aan potentiële studenten in de wervingsfase te verbeteren, krijgen zij een beter beeld van de opleiding en kunnen ze een bewustere keuze maken. Dit heeft als gevolg dat na inschrijving, gedurende de studie, minder sprake is van switch of uitval. De eerste effecten hiervan zijn zichtbaar in de doorstroomcijfers. Daarnaast is er gewerkt aan een duidelijkere profilering van de techniekopleidingen. Hierbij is gebruikgemaakt van de "werelden van techniek" om een betere presentatie van de opleidingen te realiseren. Deze verbeterde profilering maakt het mogelijk een grotere doelgroep te bereiken, die vervolgens bewust kiest voor een opleiding. Wij

denken dat dit heeft bijgedragen aan een beperking van de daling in het aantal inschrijvingen. Tot slot is het belangrijk om te benadrukken dat de middelen ook zijn ingezet voor extra personeel. Dit heeft geresulteerd in een betere docent-studentverhouding dan zonder deze middelen mogelijk zou zijn geweest. Samenvattend zijn dit de maatregelen die met de extra middelen voor tekortsectoren zijn getroffen om meer mensen op te leiden, in ons geval specifiek voor de bètatechniek.

Sociale veiligheid

Gekeken naar de besteding van de rijksbijdrage zijn de activiteiten grofweg op te delen in 3 categorieën:

1. De aanschaf van een online module voor leidinggevendenden om meer regie te krijgen op (on)gewenst gedrag in het team. Dit is door Integrale Veiligheid opgepakt samen met de vertrouwenspersonen voor collega's.
2. Het kosteloos kunnen aanbieden van trainingen aan het onderwijs. Hierbij valt te denken aan een training traumasensitief handelen bij meldingen & klachten van seksuele intimidatie en geweld, een training omstanderinterventie voor collega's en een training omstanderinterventie voor studenten.
3. Artistiek onderzoek en interventie. Aanvullend op de bestaande en formele processen/onderzoeken heeft in 2024 het eerste artistieke onderzoek plaatsgevonden; enerzijds om extra informatie op te halen en anderzijds om bewustwording te creëren op het gebied van sociale veiligheid. In mei 2024 heeft het project (s)Tattoo studio plaatsgevonden en eind 2024 zijn de voorbereidingen gestart voor een nieuw project in 2025. Hier heeft een samenwerking plaatsgevonden tussen Integrale Veiligheid, OOB en HRM.

ICT

Binnen IVT zijn de gelden besteed aan ontwikkeling en vernieuwing van cyber security. Daarnaast is er geïnvesteerd in inhuur projectmanagement en expertise voor het ontwikkelen en implementeren van (ver)nieuw(d) informatiebeveiligingsdeelbeleid voor groei in de volwassenheid aan de hand van het SURF Toetsingskader Informatie Beveiliging, aan inhuur en expertise voor het verbeteren van de beveiliging van onze apparatuur (laptop, PC en mobiel) en aan inhuur projectmanagement en aanschaf informatiesysteem voor het informatiebeveiligings- en privacy-bewustzijn (Arda).

Studentenwelzijn

Het budget dat beschikbaar is gesteld voor studentenwelzijn is op verschillende manieren besteed. Allereerst hebben we geïnvesteerd in de begeleiding van studenten, met name in de Student Succes Centra en de Caring Universities. Aangezien de aanvragen uit het studentondersteuningsfonds een stijging lieten zien, is een deel van het budget aan deze uitkeringen besteed. Daarnaast hebben we bijgedragen aan het consortium.

2.1.6 Personeel

Inleiding

HR ondersteunt en adviseert college, directie en management bij het ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van de HR-strategie van de organisatie. We werken aan duurzaam inzetbare, betrokken en vitale collega's in een lerende, veerkrachtige (netwerk-)organisatie. We stimuleren collega's hun talenten te ontwikkelen en als rolmodel onderzoekend en reflectief te zijn en persoonlijk leiderschap te tonen.

Inholland Personeelsplan 2023 - 2027

In 2024 hebben we bepaald hoe we de voortgang van de doelen in het Inholland Personeelsplan 2023-2027 gaan volgen. We hebben hiervoor een HR-beleidscyclus ontwikkeld, het **HR Kompas**. Dit helpt ons om tijdig bij te sturen op ontwikkelingen, in plaats van alleen achteraf te beoordelen. We hebben een aantal belangrijke HR-indicatoren vastgesteld. Deze geven aan wat de minimale kwaliteit is die we willen halen en wat ons streefdoel is.

Om ons strategisch personeelsbeleid te ondersteunen, gebruiken we de **Personeelsreview**. Dit instrument combineert HR-gegevens en andere relevante informatie met analyses en aanbevelingen. Zo kunnen we goed bespreken of we onze doelen halen en waar bijsturing nodig is.

In 2024 hebben we een **nulmeting** uitgevoerd om de huidige situatie in kaart te brengen. Vanaf 2025 gaan we regelmatig rapporteren met behulp van de Personeelsreview.

Personele samenstelling

In onderstaande tabel worden de totale personeelsformatie (fte's) en aantallen collega's op peildatum december 2024 weergegeven:

Inholland Dec 24 (Peildatum dec-2024)

Naar man/vrouw genderneutraal en fte/aantal

	FTE					Aantal				
	Man	Genderneutraal	Vrouw	2024 M+V+GN	2023 M+V+GN	Man	Genderneutraal	Vrouw	2024 Totaal	2023 Totaal
Omvang dienstverband										
Deeltijd ¹	372,6	0,9	960,2	1.333,7	1.366,7	503	1	1.325	1.829	1.874
Voltijd	435,0		328,0	763,0	758,0	435		328	763	758
Totaal	807,6	0,9	1.288,2	2.096,7	2.124,7	938	1	1.653	2.592	2.632
Aard van dienstverbanden										
Onbepaalde tijd	707,2	0,9	1.139,2	1.847,3	1.810,5	820	1	1.462	2.283	2.231
Bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd	10,6		15,1	25,7	49,8	12		17	29	60
Bepaalde tijd	79,5		116,9	196,4	241,4	106		174	280	341
Tijdelijke uitbreiding *	10,2		17,1	27,3	23,0	53		115	168*	140*
Totaal¹	807,6	0,9	1.288,3	2.096,7	2.124,7	991	1	1.768	2.592	2.632
Stagiair				65,4	58,9				69	64

* Wordt alleen meegenomen in totaal aard van dienstverbanden in FTE en niet bij het totaal aantal medewerkers

In 2024 is de personeelsformatie zowel in aantallen medewerkers als in fte afgenomen. Deze daling is onder andere het gevolg van de resultaten van FFF, interne mobiliteit en het afbouwen van tijdelijke middelen.

Het aantal vaste contracten is licht gestegen. Dit komt onder andere door de omzetting naar vast van lopende arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur met uitzicht op vast in 2023 en een toename van interne mobiliteit, waarbij vacatures intern zijn ingevuld. Het aantal tijdelijke dienstverbanden is daarentegen afgenomen, wat verklaard kan worden door het lagere aantal openstaande vacatures. Het aantal stagiairs is licht toegenomen.

De onderstaande tabel toont de formatie in fte, uitgesplitst naar management, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel. De totale formatie blijft onder de begroting, wat logisch is gezien de normeringsopdracht vanuit FFF en het afbouwen van tijdelijke middelen. De verhouding tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) blijft onveranderd op 61% OP en 39% OOP ten opzichte van vorig jaar.

FTE	Onderwijs dec-24	Niet-onderwijs dec-24	Totaal dec-24
Personeelsformatie			
Bestuur/management *	7,0	2,0	9,0
Onderwijzend personeel**	1277,4	5,9	1283,3
Ondersteunend personeel ¹	509,4	294,8	804,2
Totaal	1793,8	302,7	2096,5
Verhouding OOP/OP in %			39/61
Begroot			2.111,9

* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafhoofden

** Uitzondering 1,8 fte werkzaam voor locatie of stafdienst

Gemiddeld aantal medewerkers	2.602
Gemiddeld Fte medewerkers	2.102
Gemiddelde omvang dienstverband	0,8

Diversiteit in topposities

Sinds 2021 hanteert Inholland een **Gender Equality Plan (GEP)**. De eerste stap binnen dit plan is het streven naar een evenwichtige man-vrouwverdeling in diverse functies. De verdeling tussen mannen en vrouwen in leidinggevende en onderzoeksfuncties bij Inholland is over het algemeen goed in balans.

Ten opzichte van 2023 is het aantal vrouwen in topposities in 2024 echter licht gedaald. In de onderstaande tabel worden de aantallen en percentages mannen en vrouwen in hogere functieschalen weergegeven, gebaseerd op de peildatum 31 december 2024.

Verhouding M/V in topposities in aantallen (excl. CvB)

	2024			2023		
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Salarisschalen 13 en 14	87	44%	111	56%	95	45%
Salarisschalen >=15	29	59%	20	41%	30	63%
Totaal	116	47%	131	53%	125	49%

* Genderneutraal komt hierin niet voor

WW-beleid bij Inholland: Goed Werkgeverschap en Strategische Kostenbeheersing

In 2024 is het aantal ex-medewerkers met een uitkering bij Inholland gedaald naar 65, een vermindering van 20 ten opzichte van december 2023. Deze daling is deels te verklaren door de uitstroming van ex-medewerkers die betrokken waren bij de reorganisatie van 2016. Daarnaast heeft een afkoopregeling van een ex-medewerker met een (B)WW-uitkering bijgedragen aan deze positieve ontwikkeling. Betere afspraken in de vaststellingsovereenkomsten (VSO's) en de strikte sturing op re-integratie hebben ook hun vruchten afgeworpen. Elke drie maanden worden de sollicitatieactiviteiten van ex-medewerkers gecontroleerd, wat resulteert in een effectievere re-integratie.

Het aantal medewerkers dat op eigen verzoek vertrekt, is eveneens afgenomen. In 2023 kozen 161 collega's voor een nieuwe loopbaan buiten Inholland, maar dit aantal daalde in 2024 naar 119.

Hoewel deze daling positief is, blijft het vertrek van medewerkers een belangrijk aandachtspunt. Als eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW) en Bovenwettelijke uitkering (BWRHBO) is Inholland verplicht ex-medewerkers te ondersteunen bij hun re-integratie naar nieuw werk. Dit geldt zowel voor medewerkers met een uitkering als voor ex-medewerkers die een vaststellingsovereenkomst hebben getekend. Door middel van gerichte begeleiding en tijdige interventies wordt langdurige afhankelijkheid van uitkeringen voorkomen, waardoor de middelen optimaal ingezet kunnen worden voor de kerntaak van Inholland: kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

Casemanagement als Fundament van Goed Werkgeverschap

Inholland biedt, naast de wettelijke verplichtingen, persoonlijke en professionele begeleiding aan ex-medewerkers. Dit omvat loopbaanadvies, scholing en omscholing, en helpt medewerkers bij hun transitie naar nieuw werk. Deze aanpak past bij onze visie op goed werkgeverschap en draagt bij aan een constructieve relatie met ex-medewerkers, ook na hun vertrek.

Uitdagingen in de Samenwerking met Visma Idella

De samenwerking met Visma Idella, de nieuwe uitvoerder voor de bovenwettelijke uitkeringen, verloopt moeizaam. Ondanks onze inspanningen om administratieve processen te optimaliseren, blijft de dienstverlening achter bij de verwachtingen en afspraken. Inholland heeft deze situatie geëscaleerd naar de Vereniging Hogescholen, de contracthouder van Visma, maar de samenwerking blijft een aandachtspunt. In 2025 zetten we ons in voor verbeteringen in de dienstverlening.

Inzichten uit Exit Monitoring

De gegevens uit de Exit Monitoring van Effectory bieden waardevolle inzichten in de redenen voor (vrijwillig) vertrek. Deze informatie wordt gebruikt om interne processen te verbeteren, talent beter te behouden en de organisatie als geheel te versterken.

Blik op de Toekomst: Strategische Aanpak van Casemanagement

In de context van organisatorische veranderingen blijft casemanagement een essentiële pijler van ons HR-beleid. De combinatie van onze verplichtingen als eigenrisicodragers en de ambitie om goed werkgeverschap te waarborgen, vraagt om een voortzetting van de strategische aanpak. Het begrijpen van vertrekredenen en het uitvoeren van gerichte interventies blijven cruciaal. Inholland zal verder investeren in de samenwerking met Finance en Werving en Selectie (Talentcenter) om een duurzame afweging te maken tussen contractverlengingen en nieuwe wervingen, met behoud van de focus op de kwaliteit van het onderwijs.

Duurzaamheid: Gezondheid, Welzijn & Vitaliteit

In 2024 is er veel aandacht besteed aan de mentale, fysieke en sociale vitaliteit van onze medewerkers. Gedurende het jaar zijn op meerdere Inholland-locaties diverse activiteiten georganiseerd die gericht waren op deze thema's. Tevens is er ruimschoots gebruik gemaakt van de beschikbare gezondheidsoplossingen, zowel curatief als preventief. Psychische hulpverlening en coaching zijn de meest ingezette interventies.

MDIEU-subsidie voor Duurzame Inzetbaarheid

Als werkgever zet Inholland zich in voor duurzame inzetbaarheid door aandacht te hebben voor de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Veel van de initiatieven zijn gefinancierd door externe gelden, zoals de DAM-gelden. In 2024 werd de MDIEU-subsidie van het ministerie van SZW ontvangen, waarmee we activiteiten kunnen ondersteunen die structureel aandacht voor duurzame inzetbaarheid bevorderen en de eigen regie van medewerkers versterken. In 2025 wordt de focus gelegd op de verdere invulling van deze activiteiten.

Participatiewet en Banenafspraak

Inholland zet zich in om mensen met een arbeidsuitdaging een duurzame arbeidsplaats te bieden, in lijn met ons diversiteitsbeleid en de afspraken met de Vereniging Hogescholen. In samenwerking met Jobstap, een Social Enterprise, ondersteunen we werving en selectie en verzorgen we job coaching via UWV en gemeenten. Eind 2024 werkten 51 collega's in participatiebanen op verschillende Inholland-locaties, waarvan 33 voor onbepaalde tijd in dienst waren. Zij vervulden in totaal 47 participatiebanen van 25,5 uur.

Hoewel de doelstelling van 50 participatiebanen eind 2024 niet werd behaald, zetten we ons in om tegen eind 2025 58 participatiebanen te realiseren. In de komende jaren zal de werving van een interne jobcoach bijdragen aan het behoud van deze banen.

Professionalisering: Innovatie en Talentontwikkeling

Center for Teaching & Learning (CTL)

In 2024 was Inholland sterk vertegenwoordigd in het landelijke Npuls-programma, met actieve deelname aan thema-hubs zoals Studiedata & AI, Open leermaterialen, EdTech & XR, en Wendbaar Onderwijs. Het Center for Teaching & Learning (CTL) is een belangrijke aanjager voor deze innovaties, en de subsidieaanvraag voor het CTL is nu met breed draagvlak ingediend. We verwachten in 2025 de opbouw van het CTL voort te zetten, vanuit een projectorganisatie, en de samenwerking binnen de sector verder te versterken.

Talentcenter Inholland en Talententool Eelloo/Assessio Bloom

Om de interne mobiliteit te bevorderen, heeft Inholland het Talentcenter opgezet. De Talententool Eelloo/Assessio Bloom, die in 2024 werd geïntroduceerd, biedt collega's waardevolle inzichten in hun drijfveren en sterke punten. In 2024 vulden 1250 collega's de tool in, wat de brede acceptatie onderstreept. Voor 2025 is het doel om 1750 collega's te betrekken bij deze tool, ondersteund door de verlengde MDIEU-subsidie.

Door de inzet van de Talententool bouwen we een cultuur waarin collega's elkaar versterken, zowel op persoonlijk als teamniveau. Dit draagt bij aan een positieve werkcultuur en versterkt de samenwerking binnen Inholland.

2.1.7 Duurzaamheid

Visie

Als samenleving moeten we de juiste balans tussen people, planet en prosperity vinden. Dus duurzaam werken met passie en respect voor het draagvermogen van de wereld, met tegelijkertijd een gezonde focus op (verdere) economische groei. Alleen dan kun je zorgen voor een goede kwaliteit van leven, voor nu en voor toekomstige generaties.

Activiteiten 2024

In 2024 heeft het samenwerkingsverband Sprouts verder vorm gekregen en is een aantal activiteiten gestart waaronder een pilot project voor het ontwikkelen van Green Offices. Hierbinnen werken studenten, samen met onderzoekers, docenten en partners aan oplossingen voor een duurzame leefomgeving in de regio.

Vanuit de behoefte aan een integrale aanpak voor geheel Inholland, is in 2024 opdracht gegeven om een overkoepelend meerjarig programma duurzaamheid te ontwikkelen. Dit plan is eind 2024 opgeleverd. Vanaf 2025 hopen we met dit integrale plan bij te dragen aan de verankering van duurzaamheid in de gehele organisatie en het verduurzamen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te versnellen. Het doel is een integrale aanpak en structurele inbedding van duurzaamheid in de organisatie(structuur) en haar processen. Om de ontwikkeling en activiteiten te ondersteunen en te coördineren, is in 2024 een **Ambitie-Coördinator Duurzaamheid** aangesteld.

Inholland Green Office

In het voorjaar van 2024 startte de werving onder studenten om mee te werken aan de eerste opdracht van het **Inholland Green Office**. Het programma betreft studenten actief bij duurzaamheidsprojecten en biedt hen praktische ervaring.

Het Green Office dient als katalysatoren voor bewustwording en community management, waarbij zowel studenten als medewerkers actief betrokken worden bij de duurzame beweging. Met de start van het eerste Green Office team in Amsterdam, bouwen we aan een Inholland netwerk van regionale Green Office teams

Duurzame bedrijfsvoering

In april is ons nieuwe onderwijsgebouw in Amsterdam opgeleverd. Dit gebouw voldoet aan de BENG normen, het is o.a. voorzien van een warmte/koude opslag, PV panelen (zowel in de gevel als op de daken), een grote daktuin, het heeft een ondergronds afval transportsysteem en een bassin voor hemelwateropvang waarmee de planten (binnen en buiten) van water worden voorzien. In de zomer van 2024 hebben we de 3 oude gebouwen verlaten. We gebruiken in Amsterdam nu ruim 10.000 m2 minder dan in de oude situatie.

De Europese aanbesteding van LED verlichting is afgerond, in de komende 2 jaar zullen in alle gebouwen de verlichtingsarmaturen worden vervangen door LED. Eind 2024 zijn de overeenkomsten in Delft getekend waarmee we gebruik gaan maken van geothermie als warmtevoorziening.

Onze nieuwe cateraar heeft het vegetarisch assortiment in de uitgifte vergroot, alle banqueting is nog steeds 100% vegetarisch en de deelname aan Too Good To Go is gecontinueerd.

De Co2 reductie van onze gebouwen komt in 2024 uit op 54% (t.o.v. referentiejaar 1990).

Tot slot heeft onze afdeling Communicatie & Human Resources (CHR) een onderzoek naar duurzame mobiliteit bij medewerkers uitgevoerd, de uitkomsten worden gebruikt voor aanvullend beleid.

2.1.8 Management-controlsysteem, doelmatigheid en risicomanagement

Inholland is een open organisatie, met een maatschappelijke opdracht, en legt graag verantwoording af over de realisatie van de doelstellingen. De beheersorganisatie waarborgt de kwaliteit van deze verantwoording.

De beheersorganisatie is erop gericht de doelstellingen van de organisatie effectief en efficiënt te bereiken. Het management controlsysteem is daarbij ondersteunend en waarborgt onder meer een doelmatige en doeltreffende besteding van de van rijkswege ontvangen vergoedingen, ontvangen subsidies en de ontvangen collegegelden. Het management-controlsysteem kent een planning & control-proces en ook risicomanagement is hier onderdeel van. De dynamiek in de maatschappij, technologische ontwikkelingen, maar ook de wijzigingen in het opleidingsaanbod en -behoeften van studenten, de behoefte aan 'leven lang ontwikkelen', de schaarste op de arbeidsmarkt, de steeds nauwere samenwerking met het werkveld maken het noodzakelijk het management-controlsysteem te evalueren en door te ontwikkelen en risicomanagement regelmatig op de agenda te zetten.

Planning- en controlsystematiek

Inholland werkt met een meerjarig strategisch plan waarvan de voortgang wordt bewaakt. In het verlengde van dit strategisch plan stelt elke organisatorische eenheid een jaarplan op. De jaarplannen bestaan uit een meerjarenbegroting en de inhoudelijke plannen van de organisatorische eenheden – domeinen, vestigingen en staven- waarin concrete en meetbare (onderwijs-)doelstellingen zijn vastgelegd. Deze doelstellingen zijn opgenomen in dashboards. De voortgang wordt door middel van deze dashboards gevolgd.

De realisatie van de doelstellingen uit de jaarplannen wordt drie keer per jaar door het College van Bestuur en directeurs en stafhoofden gezamenlijk gereviewd. Het College van Bestuur bespreekt de voortgang eveneens met de Raad van Toezicht. Naast deze rapportages, wordt maandelijks een financiële rapportage opgesteld. De administratieve organisatie borgt daarbij de doelmatigheid en rechtmatigheid van de inzet van de (financiële) middelen.

Strategisch Plan

Het Strategisch Plan 2022-2027 vormt de basis voor onze strategie. Hierin is de strategische richting vastgelegd voor de jaren tot en met 2027 en zijn strategische keuzes geformuleerd op het gebied van onderwijsvernieuwing, onderzoek, flexibilisering, profilering in het werkveld en richting studenten.

Risicomanagement

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het maken van keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie brengt per definitie risico's met zich mee. Wij geloven in de uitgezette koers en zien deze koers als belangrijke beheersmaatregel op het risico op een dalende studenteninstroom. In de besluitvorming hierover zijn de risico's meegenomen in de overwegingen.

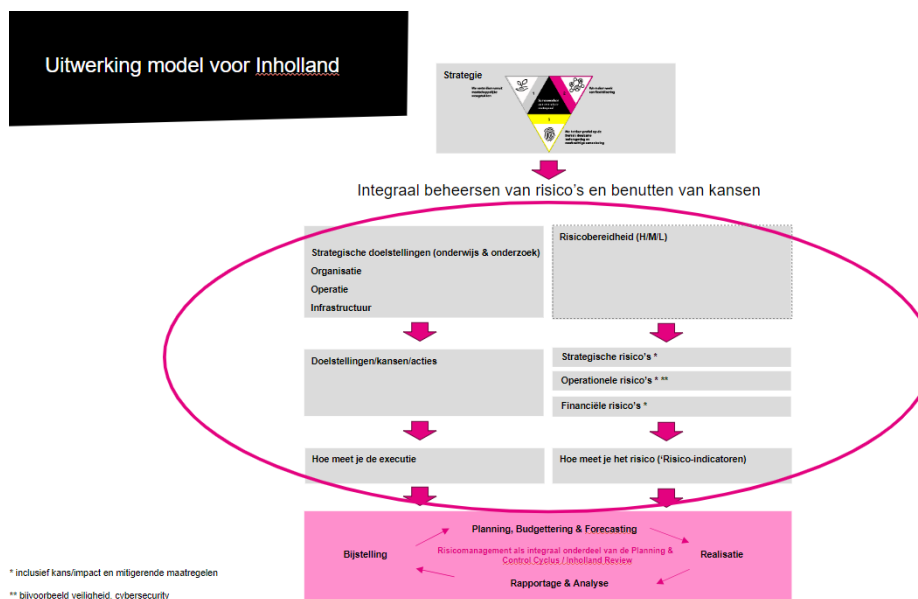
Inholland heeft in 2024 het risicomanagementmodel herzien. Er is een risicomodel uitgewerkt voor de beheersing van risico's, er is beschreven hoe RM wordt ingebed in de P&C-cyclus. Ook hebben we de governance vastgelegd. In de komende periode zal de kerngroep risicomanagement starten met de implementatie van het Integraal Risicomanagement. De eerste stap is het opstellen van een risico-inventarisatie op instellingsniveau.

Binnen Inholland is er behoefte aan een handzaam model voor de koppeling van beheersen van risico's en benutten van kansen. In het model komen we in vier stappen naar het integraal managen van prestatie en risico:

1. Door risicomanagement integraal onderdeel van de Planning & Control Cyclus en de Inholland Review te maken zorgt Inholland ervoor dat er continu aandacht is voor risicomanagement:

hoe krijg je risicomanagement in relatie met de doelstellingen en kansen regelmatig op de agenda van het management

2. Het CvB bepaalt in overleg met het DO wat de risicobereidheid op de strategische doelstellingen en daarbij de kansen voor onderwijs & onderzoek, de organisatie, de operatie en de infrastructuur: wat doen we wel en wat doen we niet?
3. Inholland identificeert de belangrijkste risico's die een belangrijke invloed hebben op het behalen van de doelstellingen en het benutten van kansen ervan: waar moeten we voor uitkijken?
4. Naast de definitie van KPI's definieert Inholland KRI's (Key Risk Indicators) waarmee we monitoren in hoeverre de maatregelen effectief zijn: welke informatie hebben we nodig om te sturen te beheersen en te verantwoorden?



Risicobereidheid

Het maken van keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie brengt per definitie risico's met zich mee. Wij geloven in de uitgezette koers en zien deze koers als belangrijke beheersmaatregel op het risico op een dalende studenteninstroom. In de besluitvorming hierover zijn de risico's meegenomen in de overwegingen. Waar het de gekozen strategie betreft is Inholland bereid hier risico te lopen, ten aan zien van andere soorten risico's, zoals fraude of het risico op reputatieschade hanteren wij een lage risico-bereidheid.

Tevens is de implementatie van het strategische plan 2022-2027 aanleiding om het risicomanagementsysteem te herijken. In het afgelopen jaar heeft een herziening van het risicomanagement plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een risico-framework, een beschrijving van de rollen en verantwoordelijkheden binnen het risicomanagement en een eerste risico-inventarisatie. In deze inventarisatie is de risicobereidheid bij elk risico benoemd.

Scheiding publiek en privaat

Inholland heeft in overeenstemming met wet- en regelgeving een scheiding aangebracht tussen de publieke en de private activiteiten. De private activiteiten worden uitgevoerd door de werkmaatschappijen van Holding Inholland B.V. De planning- en controlsystematiek voor de Holding Inholland B.V. is gelijk aan die van Inholland. In de jaarrekening van de stichting zijn zowel de enkelvoudige cijfers (zonder privaat) en de geconsolideerde cijfers (publiek en privaat) opgenomen. Inholland heeft geen onderwijsprogramma's uitbesteed aan private organisaties.

2.1.9 Financiële kerngegevens

Inholland is een kennisinstelling en is grotendeels afhankelijk van bekostiging door de overheid. Daarnaast streven wij ernaar om ons onderzoek en delen van het onderwijs met externe middelen uit private en semi-private bronnen te financieren, door in te zetten op triple helix samenwerking. Een deel van de middelen die hiermee worden aangetrokken betreft in-kind bijdragen. Dit betekent personele inzet van de subsidiënt. De baten hiervan worden verantwoord onder overige baten, de lasten worden verantwoord onder 'Personeel niet in loondienst'.

Overzicht totale inkomsten

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste inkomsten nader gespecificeerd:

Bedrag x EUR 1.000	Realisatie 2024 EUR	% van totaal 2024	Realisatie 2023 EUR	% van totaal 2023
Rijksbijdragen	254.000	77,2%	256.554	78,6%
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	7.486	2,3%	6.283	1,9%
College-, cursus-, les- en examengelden	55.232	16,8%	52.703	16,1%
Baten werk in opdracht van derden	5.314	1,6%	5.023	1,5%
Overige baten	6.932	2,1%	5.778	1,8%
Totaal baten	328.964	100,0%	326.341	100,0%

De totale baten in huidig verslagjaar zijn hoger dan vorig jaar. De post *College-, cursus-, les- en examengelden* is hoger als gevolg van de afschaffing van halvering van het collegegeld voor 1^e jaar studenten per september 2024.

De post *baten werk in opdracht van derden* is hoger door meer omzet contractactiviteiten als gevolg van doorontwikkeling portfolio.

2.1.10 De financiële verantwoording

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste kerncijfers opgenomen waarbij als vergelijking de begrote cijfers over huidige verslagjaar en de realisatie over vorig verslagjaar zijn opgenomen:

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Totaal activa (x EUR 1.000)	308.809	316.876	305.631
Totale baten (x EUR 1.000)	328.964	321.136	326.341
Totale Rijksbijdragen in % van de baten	77,2%	77,3%	78,6%
Totale investeringen in boekjaar (x EUR 1.000)	34.412	46.741	69.007
Totaal aantal studenten 2023 - 2024	24.719	25.968	26.053
Totaal aantal fte's per peildatum 31 december	2.097	2.111	2.125
Gemiddelde lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten per fte	101.616	100.527	95.722
Ratio fte personeel / studenten	1 : 11,8	1 : 12,3	1 : 12,3

De post *gemiddelde lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen* per fte is gestegen ten opzichte van vorig jaar. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de lonen, salarissen en sociale lasten als gevolg van de cao-stijging in 2024.

De totale ratio fte personeel/ studenten is in 2024 gestegen ten opzichte van vorig verslagjaar en wordt veroorzaakt door een combinatie van de daling van het aantal personele fte's (1%) in combinatie met de sterke afname van het aantal studenten fte's (5%).

2.1.11 Toelichting op de financiële cijfers t.o.v. het vorige kalenderjaar

In onderstaand overzicht is het verkorte geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen:

Bedrag x EUR 1.000	Realisatie 2024 EUR	Realisatie 2023 EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten	21.320	19.416
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(35.460)	(69.007)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(3.500)	70.000
Mutatie liquide middelen	(17.640)	20.409
Beginstand liquide middelen	82.903	62.494
Mutatie liquide middelen	(17.640)	20.409
Eindstand liquide middelen	65.263	82.903

Zie paragraaf 3.9 van de jaarrekening voor een toelichting op het kasstroomoverzicht.

Bedrag x EUR 1.000		Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2023
Activa			
Materiële vaste activa		233.333	216.015
Vorderingen	(a)	10.213	6.713
Liquide middelen	(b)	65.263	82.903
Activa, totaal		308.809	305.631
Passiva			
Groepsvermogen		117.833	123.971
Aandeel van derden		776	887
Totaal Eigen Vermogen	(c)	118.609	124.858
Voorzieningen	(d)	25.175	22.617
Langlopende schulden		63.000	66.500
Kortlopende schulden	(e)	102.025	91.656
Passiva, totaal	(f)	308.809	305.631
Kerncijfers			
Current ratio	(a + b)/(e)	0,74	0,98
Solvabiliteit I	(c) / (f)	38,4%	40,9%
Solvabiliteit II	(c+d) / (f)	46,6%	48,3%
Werkkapitaal	(a + b) – (e)	-26.549	-2.040

Current ratio

Hiermee wordt de mate aangegeven waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald. De current ratio is gedaald wat betekent dat de liquiditeitsratio van Inholland lager is ten opzichte van vorig verslagjaar. De liquiditeitspositie daalt door investeringen in voornamelijk nieuwbouw Amsterdam. De current ratio ligt boven de streefwaarde van Inholland, net als de signaleringswaarde van het ministerie van OCW, van 0,5.

Solvabiliteit

Inholland streeft, net als het ministerie van OCW, naar een solvabiliteit van minimaal 30%. De solvabiliteit bedraagt per balansdatum 38,4% en blijft boven de norm van het ministerie van OCW. Dit solvabiliteitspercentage is gebaseerd op de geconsolideerde cijfers per ultimo 2024. De daling van het solvabiliteitspercentage wordt voornamelijk veroorzaakt door het stijgen van de totale passiva als gevolg van toename van de kortlopende schulden, zie paragraaf 3.5 'Toelichting op de geconsolideerde balans' voor de toelichting op de toename van de kortlopende schulden.

Werkkapitaal

Het werkkapitaal is lager ten opzichte van vorig verslagjaar door een toename van de kortlopende schulden als gevolg van onder andere restant kosten nieuwbouw in 2025.

In onderstaande tabel is de geconsolideerde staat van baten en lasten weergegeven.

Bedrag x EUR 1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Baten			
Rijksbijdragen	254.000	248.084	256.554
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	7.486	6.266	6.283
College-, cursus-, les- en examengelden	55.232	55.856	52.703
Baten werk in opdracht van derden	5.314	5.900	5.023
Overige baten	6.932	28.030	5.778
Totaal baten	328.964	344.136	326.341
Lasten			
Personeelslasten	255.882	247.280	261.305
Afschrijvingen	17.687	15.865	14.348
Huisvestingslasten	24.729	22.708	22.735
Overige lasten	39.530	36.643	35.121
Totaal lasten	337.828	322.496	333.509
Saldo baten en Lasten	(8.864)	21.640	(7.168)
Financiële baten	2.941	1.037	4.176
Financiële lasten	(50)	(71)	(70)
Resultaat	(5.973)	22.606	(3.062)
Belastingen	(60)	0	(141)
Resultaat uit deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen	(6.033)	22.606	(3.203)
Resultaat aandeel van derden	(105)	(61)	(218)
Totaal resultaat	(6.138)	22.545	(3.421)

Het resultaat over 2024 is ruim EUR 28,7 mln. lager dan begroot. Mede door 'overige baten' vanwege de uitgestelde overdracht van Diemen naar 2025 voor EUR 23,0 mln..

In verslagjaar 2024 heeft Inholland meer Rijksbijdrage ontvangen dan begroot door extra ontvangen gelden voor de compensatie van de CAO-stijging.

Echter, vergeleken met vorig jaar is de rijksbijdrage lager. Dit komt door een daling in het aantal studenteninschrijvingen, vooral bij de hbo-bacheloropleidingen.

De collegegelden zijn hoger dan vorig jaar als gevolg van de afschaffing van de halvering collegegeld voor 1^e jaar studenten per september 2024.

De personele lasten zijn hoger ten opzichte van de begroting door de CAO verhoging per ingang van 1 juli 2024. In 2024 is een extra reorganisatievoorziening van EUR 1,6 mln. opgenomen voor de verplichting in 2025 en 2026 en er is hogere inzet op inhuur ondersteuning en docenten dan begroot.

De personele lasten zijn lager dan vorig verslagjaar wat voornamelijk wordt veroorzaakt door minder inhuur ondersteuning en docenten als gevolg van bewuste inzet.

De stijging van de loonkosten vanwege de nieuwe CAO is gedeeltelijk gecompenseerd door de daling van de fte's. Door ingezette bezuinigingen sinds 2023 als gevolg van dalende studentenaantallen is het aantal 11 fte lager dan begroot. Voor een gedetailleerd overzicht van de personele lasten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten in de jaarrekening.

De afschrijvingen zijn hoger dan begroot doordat de nieuwbouw Amsterdam begroot was per september 2024, echter de afschrijvingen zijn op 1 april 2024 gestart omdat we vanaf die datum toegang hadden tot het pand om het gereed te maken voor gebruik.

De hogere huisvestingslasten wordt veroorzaakt door hogere kosten vanwege onderhoudskosten door het inhuizen van de nieuwbouw Amsterdam (EUR 0,5 mln.) en de sloopkosten voor vestiging Diemen (EUR 0,7mln.) Daarnaast hogere beveiligingskosten (EUR 0,3 mln.) voor de nieuwbouw Amsterdam en verhuiskosten (EUR 0,5 mln.) voor de nieuwbouw Amsterdam en The Terminal Delft.

De overige lasten zijn hoger dan begroot door kosten van diverse projecten en opname van de aanloopkosten voor Campusvorming Alkmaar. De aanloopkosten worden tot aan het afsluiten van de bouwteamovereenkomst opgenomen in de exploitatie.

De financiële baten t.o.v. vorig verslagjaar zijn lager door een lager saldo bij schatkistbankieren waardoor er een lagere renteopbrengst is in 2024.

Inholland heeft in 2024 incidentele lasten opgenomen in de jaarrekening als gevolg van ongebruikelijke of niet-terugkerende gebeurtenissen. Deze kosten zijn niet structureel en komen niet regelmatig voor in de normale bedrijfsvoering. Het zijn uitzonderlijke uitgaven die niet representatief zijn voor de gebruikelijke operationele kosten. In het onderstaande overzicht is toegelicht welke kosten dit zijn zodat ook het genormaliseerde exploitatie inzichtelijk is.

Bedragen x EUR 1.000	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
Incidentele baten en lasten in het resultaat			
Resultaat Jaarrekening	(6.138)	22.545	(3.421)
Sapiens	-798		
Hogeronderwijs Dordrecht	1.201	0	0
HBO Services	333		
Dotatie/ Vrijval reorganisatievoorziening	1.656	0	4.938
Verkoop Diemen	0	(23.000)	0
Resultaat aangepast voor incidentele baten en lasten	(3.746)	(455)	1.518

Sapiens was een project met een meerjarige huurverplichting. Dit project is beëindigd in 2023 en het huurcontract is afgekocht in 2024.

In Dordrecht heeft Inholland een aparte vestiging geopend met een verlieslatend huurcontract waarvoor over de looptijd van het contract een voorziening is genomen voor het ingeschatte verlies.

De activiteiten van HBO Services worden in 2024 beëindigd waarvoor een reorganisatievoorziening is getroffen voor de lopende contracten.

In 2025 zal Inholland een integratie van de domein AVAG binnen domein GSW uitvoeren. Deze samenvoeging is gericht op het verbeteren van efficiëntie en kostenbesparing. Deze herstructurering brengt eenmalige kosten met zich mee, waaronder ontslagvergoedingen en advieskosten.

2.1.12 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in het gevoerde en toekomstige beleid en de gevolgen daarvan voor de financiële positie. Hogeschool Inholland actualiseert jaarlijks de meerjarenraming. Dit is een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus, zowel op het niveau van de individuele organisatieonderdelen als op het totaalniveau van Inholland. De begroting 2025, met daarin opgenomen de meerjarenraming 2026-2029 is door de Raad van Toezicht vastgesteld. De beleidsuitgangspunten voor de jaarlijkse plannen en begroting worden afgeleid van het meerjarig financieel kader en het instellingsplan. De Hogeschool Medezeggenschapsraad heeft ingestemd met deze hoofdlijnen van de begroting.

De continuïteitsparagraaf is opgebouwd uit de Gegevensset (A) en de Overige Rapportages (B).

A GEGEVENSSET

De meerjarenraming is gebaseerd op de standaardindeling van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De meerjarenbegroting gaat uit van de werkelijke geconsolideerde balansposities ultimo 2024 en het werkelijke resultaatoverzicht over 2024. In de gegevensset wordt uitgegaan van de geconsolideerde cijfers van Hogeschool Inholland waarbij voor de komende jaren (2025-2029) de balansposities en het resultaatoverzicht van de Holding BV in dezelfde lijn als in 2024 zijn meegenomen.

A1. Kengetallen

	<i>real</i> 2024	<i>begr</i> 2025	<i>begr</i> 2026	<i>begr</i> 2027	<i>begr</i> 2028	<i>begr</i> 2029
Personele bezetting in fte	2.092	2.090	2.021	1.937	1.884	1.852
- Bestuur/management*	15	15	15	15	15	15
- Onderwijzend personeel (OP)	1.269	1.260	1.226	1.192	1.172	1.158
- Ondersteunend personeel (OOP)	809	814	781	730	697	679
Peildatum	1/10/2022	1/10/2023	1/10/2024	1/10/2025	1/10/2026	1/10/2027
Aantal inschrijvingen	26.053	24.698	23.786	23.398	23.032	22.726
Aantal bekostigde inschrijvingen	18.220	16.775	16.389	16.108	15.799	15.799
Onderwijzend personeel/totaal fte	61%	60%	61%	62%	62%	63%
Student/docentratio	20,5	19,6	19,4	19,6	19,7	19,6

Toelichting op de kengetallen:

De fte-aantallen in de bovenstaande tabel betreffen de ultimo aantallen per jaar. De afname van het aantal fte's wordt veroorzaakt door teruglopende inkomsten als gevolg van dalende aantallen (bekostigde) inschrijvingen.

A2. Balans (geconsolideerd)

Balans geconsolideerd Bedragen x 1.000 EUR	Actual 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	233.333	238.180	244.124	252.279	242.540	230.878
Totaal vaste activa	233.333	238.180	244.124	252.279	242.540	230.878
Vlottende activa						
Vorderingen	10.213	10.126	9.715	9.424	9.241	9.142
Liquide middelen	65.263	70.856	51.111	30.279	28.440	31.264
Totaal vlottende activa	75.476	80.983	60.826	39.703	37.681	40.405
Totaal activa	308.809	319.162	304.950	291.983	280.220	271.283
Passiva						
Eigen vermogen						
Aandeel derden	776	780	780	780	780	780
Groepsvermogen	117.833	138.833	137.494	135.446	133.819	134.793
Totaal eigen vermogen	118.609	139.613	138.274	136.226	134.599	135.573
Voorzieningen	25.175	20.261	15.403	10.627	5.921	1.253
Langlopende schulden	63.000	59.500	56.000	52.500	49.000	45.500
Kortlopende schulden	102.025	99.788	95.273	92.630	90.701	88.957
Totaal passiva	308.809	319.162	304.950	291.983	280.220	271.283
Kencijfers						
Solvabiliteit II (> 30%)	47%	50%	50%	50%	50%	50%
Current Ratio (> 0,5)	0,74	0,81	0,64	0,43	0,42	0,45
Huisvestingsratio I (< 15%)	5%	5%	5%	6%	6%	7%
Weerstandvermogen (> 0,05)	0,36	0,43	0,44	0,45	0,45	0,46
Bovenmatige reserves (< 0)	-154.364	-148.997	-165.318	-184.755	-193.324	-198.137

In de balans zien we de Materiële vaste activa de komende jaren stijgen door de investeringen in Alkmaar (campusontwikkeling) en Rotterdam (gevel). Hiermee samenhangend dalen de Liquide Middelen. Aan de passivazijde is zichtbaar dat zowel de langlopende als de kortlopende schulden de komende jaren afnemen.

De voorzieningen, voornamelijk bestaande uit de regeling WW/BW blijven boven de € 20 mln.

Kerncijfers

Bovenstaande tabel laat zien dat alle ratio's voldoen aan de signaleringswaardes bij de huidige meerjarenbegroting en de uitvoering van de voorliggende huisvestingsagenda.

Naast de liquide middelen beschikt Inholland ook over een roodstand faciliteit van € 17 mln. Deze faciliteit is geen onderdeel van de Current Ratio maar geeft Inholland wel wat meer ruimte.

A3. Staat/raming van baten en lasten (geconsolideerd)

Geconsolideerd Exploitatieoverzicht € x 1.000	Actual 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029
Baten						
Rijksbijdragen	254.000	246.326	233.795	225.070	219.975	217.278
Overheidsbijdr en -subsidies overige overheden	7.486	8.385	8.809	9.027	9.146	9.155
College-, cursus-, les- en examengelden	55.232	58.056	57.381	56.391	55.554	55.068
Baten werk in opdracht van derden	5.314	6.579	6.876	6.876	6.876	6.876
Overige baten	6.932	6.824	6.070	6.191	6.088	6.086
Totaal baten	328.964	326.170	312.931	303.555	297.639	294.463
Lasten						
Personele lasten	255.882	253.515	247.444	238.557	231.296	225.311
Afschrijvingen	17.687	18.103	17.115	17.880	19.221	19.509
Huisvestingslasten	24.729	19.407	19.353	19.299	19.301	19.301
Overige instellingslasten	39.530	39.393	31.557	30.981	30.511	30.435
Totaal lasten	337.828	330.418	315.469	306.717	300.329	294.556
Saldo baten en lasten	-8.864	-4.248	-2.538	-3.162	-2.690	-93
Financiële baten	2.941	2.115	1.262	1.174	1.120	1.120
Financiële lasten	-50	-67	-64	-60	-56	-53
Resultaat	-5.973	-2.200	-1.339	-2.048	-1.626	974
Belastingen	-60	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	-1	0
Resultaat na belastingen	-6.033	-2.200	-1.339	-2.048	-1.627	974
Resultaat aandeel van derden	-105	200	0	0	0	0
Nettoresultaat	-6.138	-2.000	-1.339	-2.048	-1.627	974
Buitengewoon resultaat	0	23.000	0	0	0	0
Totaal resultaat	-6.138	21.000	-1.339	-2.048	-1.627	974

Uit het exploitatieoverzicht blijkt dat Inholland in de komende jaren voor een stevige financiële uitdaging staat. Door een daling van het aantal eerstejaars inschrijvingen en een relatief hoge uitval, daalt de Rijksbijdrage in de komende jaren.

Een financiële teruggang kan niet alleen worden opgevangen met bezuinigingen. Op die manier belandt Inholland in een negatieve spiraal. Naast een financieel gezond beleid moet Inholland zorgdragen voor een verbetering van de kwaliteit en aantrekkingskracht van onze opleidingen, meegaan met, zo niet vooruitlopen op, nieuwe ontwikkelingen binnen het HO, zoals flexibilisering en LLO, het opleidingsaanbod vanuit strategisch perspectief evalueren en de ondersteuningsorganisatie efficiënt en effectief inrichten. Daarmee wordt een daling in de personele lasten gerealiseerd.

De financiële reserves van Inholland zijn ruim voldoende om eventuele tegenslagen in de komende jaren op te kunnen vangen.

Als gevolg van investeringen in onder meer Campus Alkmaar zullen de afschrijvingslasten toenemen.

Het begrote reguliere resultaat in 2025 bedraagt € -/- 2 mln. We investeren extra in de strategische speerpunten uit het jaarplan, omdat deze punten helpen bij het verbeteren van de toekomstbestendige organisatie en daarmee het financieel gezondere perspectief. Los van deze extra investering is de begroting sluitend.

Het buitengewoon resultaat van € 23 mln. betreft de verkoop van het pand in Diemen.

B Overige rapportages

B 1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

1. Inleiding

Binnen Inholland is risicomanagement een integraal onderdeel van het bestuur en beleid. In het afgelopen jaar is ons risicomanagementbeleid herzien en verder aangescherpt, waarbij expliciet aandacht is besteed aan de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de continuïteit en strategische doelstellingen van onze instelling. In deze paragraaf lichten we de belangrijkste risico's toe en benoemen we de maatregelen die zijn genomen om deze te beheersen.

B 2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

2.1 In- en doorstroom van studenten

De instroom van nieuwe studenten en de doorstroom binnen onze opleidingen zijn van cruciaal belang voor de financiële stabiliteit van Inholland. In onze meerjarenprognose wordt uitgegaan van een gelijkblijvende instroom, terwijl het landelijke aantal HBO-studenten daalt. Dit impliceert een stijging van ons marktaandeel. Indien de instroom of doorstroom tegenvalt, zullen de inkomsten verder dalen.

Beheersmaatregelen:

- Implementatie van het **Masterplan Werving en Instroom** om de instroom te verbeteren.
- Strategische focus op **kwaliteit, flexibiliteit en studentsucces** ter verbetering van de doorstroom.
- Voortdurende monitoring van aanmeldingen en studievoortgang om tijdig bij te kunnen sturen.

2.2 Formatiebeheer en financiële flexibiliteit

De afgelopen jaren is het aantal inschrijvingen afgenomen. Dit vereist een herziening van de personeelsformatie om mee te bewegen met de studentontwikkelingen. Indien onvoldoende wordt ingespeeld op de dalende studentenaantallen, kan er een overcapaciteit ontstaan, met financiële risico's tot gevolg.

Beheersmaatregelen:

- Inzet van een **taskforce formatiereductie** om een evenwichtige afstemming tussen formatie en studentenaantallen te realiseren.
- Strikte monitoring van de **liquiditeitsprognose en voortgang van taakstellingen**.
- Beoordeling van investeringsbeslissingen in relatie tot de benodigde formatieaanpassingen.

2.3 Ketenoptimalisatie en reorganisatie

Inholland streeft naar een efficiëntere bedrijfsvoering door ketenoptimalisatie, wat in 2025 moet leiden tot een reductie van 50 fte in ondersteunende functies. Indien dit niet volledig of tijdig wordt gerealiseerd, kan dit financiële knelpunten veroorzaken.

Beheersmaatregelen:

- Aanleg van een **centrale reservering** om mogelijke vertragingen in de taakstelling op te vangen.
- Zorgvuldige implementatie van ketenoptimalisatie met focus op duurzame verbeteringen in ondersteuning.

2.4 Organisatie-imago en interne stabiliteit

De reorganisatie en formatiereductie kunnen leiden tot onrust onder medewerkers en negatieve publiciteit, met mogelijk nadelige effecten op de werving van nieuwe studenten.

Beheersmaatregelen:

- Heldere, **transparante communicatie** over de noodzaak, doelstellingen en aanpak van de reorganisatie.
- Actieve betrokkenheid van medewerkers en stakeholders om draagvlak te creëren en onzekerheid te minimaliseren.

2.5 Balans tussen innovatie en continuïteit

Met de implementatie van het strategisch plan en onderwijsinnovaties zijn er veel veranderingen gaande binnen Inholland. Dit brengt het risico met zich mee dat de focus op het reguliere onderwijsproces vermindert, wat de kwaliteit kan beïnvloeden.

Beheersmaatregelen:

- **Duidelijke prioritering** van strategische vernieuwingen om overbelasting te voorkomen.
- Continue aandacht voor reguliere taken en het lopende onderwijsaanbod.

2.6 Informatiebeveiliging en kennisveiligheid

De toename van digitalisering vergroot de dreiging op cyberaanvallen, datalekken en verstoringen van onderwijsactiviteiten. Daarnaast speelt kennisveiligheid een steeds grotere rol binnen het hoger onderwijs, mede door geopolitieke ontwikkelingen en de risico's op ongewenste overdracht van gevoelige kennis.

Beheersmaatregelen:

- Versterkte focus op **informatiebeveiliging**, inclusief het implementeren van slimme detectietechnieken en automatisering van beveiligingsprocessen.
- Continue verbetering van **risicomanagementprocessen** en samenwerking binnen de sector.
- Bewustwordingscampagnes en deskundigheidsbevordering op het gebied van **kennisveiligheid**.

2.7 Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt kan het aantrekken van kwalitatief goede medewerkers belemmeren. Dit kan de continuïteit en kwaliteit van onderwijs, onderzoek en innovatie belemmeren, wat de instroom en de concurrentiepositie mogelijk negatief beïnvloedt.

Beheersmaatregelen

Gerichte werving via netwerken, samenwerkingen en alumni. De hogeschool positioneren als een aantrekkelijke werkgever met een sterke missie en goede arbeidsvoorwaarden.

Meer doorgroeimogelijkheden en interne mobiliteit binnen de hogeschool.

Versterkte aandacht voor scholing en professionalisering.

2.8 Politiek klimaat

Het huidige politieke klimaat heeft als gevolg dat investeringen in onderwijs, onderzoek en innovatie minder prioriteit hebben dan in de jaren hiervoor. Daarnaast wordt ingezet op het terugdringen van het aantal internationale studenten en wordt er bezuinigd op de onderwijsbegroting.

Beheersmaatregelen

Via de Vereniging Hogescholen wordt er door de hogescholen gecoördineerd gelobbyd voor het behoud van een toereikende bekostiging voor hogescholen.

3. Conclusie

Inholland blijft investeren in een robuust risicomanagementsysteem om de continuïteit van onderwijs en onderzoek te waarborgen. Door proactieve beheersmaatregelen te implementeren en flexibiliteit te behouden, zijn wij beter in staat om te anticiperen op toekomstige uitdagingen.

B 3 Rapportage toezichthoudend orgaan

Hiervoor wordt verwezen naar hoofdstuk 2 van het jaarverslag.

2.1.13 Holding Inholland B.V.

Hieronder vallen alle private activiteiten van de stichting Hoger Onderwijs Nederland. Holding Inholland B.V. biedt producten en diensten aan die aan hoger onderwijs zijn gerelateerd, maar niet door het Rijk worden bekostigd. De verschillende werkmaatschappijen die onder de Holding vallen, bedienen verschillende markten met specifieke producten en diensten. Hierin onderscheiden we de volgende activiteiten:

1. Onderwijs gerelateerde activiteiten:
 - Contractgroep Inholland B.V. (Inholland Academy): kortcyclisch onderwijs, vrijgesteld van BTW
 - Zakelijke dienstverlening B.V.: onderwijsactiviteiten en diensten die BTW belast zijn
2. Niet-onderwijs gerelateerde activiteiten:
 - Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V.
 - HBO Services B.V (ASA Campus)

Holding Inholland B.V.

- richt zich op niet door het Rijk bekostigde activiteiten en speelt een rol op de markt voor (werkende) professionals;
- heeft een private functie en beschikt over eigen private middelen;
- versterkt de relatie met het beroepenveld van Inholland en stelt zich tot doel Inholland positief te positioneren;
- speelt in op veranderingen in de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door het bieden van bij-, na- en omscholingstrajecten;
- is ondernemend, innovatief en speelt in op ontwikkelingen in de markt en benut c.q. verbindt de beschikbare kennis intern en extern;
- is maatschappelijk betrokken en speelt flexibel in op actuele ontwikkelingen in de samenleving en vertaalt deze naar concrete activiteiten;
- richt zich op het faciliteren van de professionalisering van medewerkers en deelnemers, met het oog op Leven Lang Ontwikkelen en professionele kwaliteitsontwikkeling;
- streeft naar het genereren van winst, niet als doel op zich, maar om als middel bij te dragen aan de kwaliteit en ontwikkeling van nieuw portfolio en arbeidsmarktvraagstukken.

Iedere werkmaatschappij vraagt om een eigen strategie binnen het kader van de totale strategie van Holding Inholland BV. Deze zijn nader uitgewerkt in het businessplan 2021-2025.

De kosten van Hogeschool Inholland worden bij Holding Inholland B.V. tegen integrale of markt conforme kostprijzen in rekening gebracht.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste kerncijfers opgenomen:

Bedragen x EUR 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Eigen vermogen	2.455	1.947
Balans totaal	8.348	8.000
Totale omzet	11.464	11.968
Resultaat	508	680

De omzet van de Holding is in 2024 afgenomen met EUR 0,5 mln. ten opzichte van 2023. De omzet voor HBO Services is met EUR 0,8 mln. afgenomen en de overige Holding-bedrijven met EUR 0,3 mln toegenomen. De toename van de omzet voor Inholland Academy (Contractgroep Inholland B.V.) van EUR 0,4 mln. komt voornamelijk door ontwikkeling van het portfolio en meer deelnemers voor onze opleidingen.

2.1.14 Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen

Per 1 september 2008 is de stichting Samenwerkingsinstituut Verloskunde Amsterdam-Groningen (AVAG) opgericht. De stichting AVAG is in 2022 omgevormd van samenwerkingsinstituut van Hogeschool Inholland en VUmc in een 100%-dochterstichting van Hogeschool Inholland. Deze wijziging heeft plaats gevonden na de statutaire aanpassing, die op 22 maart 2022 heeft plaatsgevonden. Voorafgaande aan de besluitvorming rondom dit traject heeft een zorgvuldig en uitgebreid traject plaatsgevonden van onderzoek, overleg en advisering van alle betrokken partijen plaatsgevonden. In 2025 zal de AVAG worden ondergebracht binnen Inholland, als onderdeel van het domein Gezondheid, Sport en Welzijn.

Inholland beschikt per 21 maart 2022 over overheersende zeggenschap. Op deze datum is ook de naam van stichting veranderd in Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (AVAG). Inholland ontvangt de bekostiging en is als zodanig het formele aanspreekpunt voor het ministerie van OCW (zie het Onderwijsprotocol en de Richtlijn Jaarverslag). Verder is Inholland de formele licentiehouders en in die rol aanspreekpunt voor de NVAO als het gaat om accreditatie. Verantwoording aan het ministerie van OCW en de NVAO loopt formeel via Inholland, onder meer via het jaarverslag.

De rijksbijdrage en collegegelden worden ontvangen bij Inholland en zijn als zodanig verwerkt in de baten. Het personeel is in dienst van Inholland. De kosten zijn verantwoord onder de loonkosten. Het saldo wordt verrekend met AVAG. In de exploitatie van Inholland is dit saldo resultaatneutraal verantwoord.

2.1.15 Treasurybeleid

Inholland is een organisatie met taken die voornamelijk uit publieke middelen worden gefinancierd. Voor het treasurybeleid betekent dit dat alle treasury-activiteiten hierop worden afgestemd en dat alle handelingen zoveel mogelijk risicomijdend zijn. De belangrijkste uitgangspunten met betrekking tot het treasurybeleid zijn 'maatschappelijk verantwoord' en 'duurzaamheid'. De treasury-activiteiten en alle overige handelingen binnen het treasurybeleid worden aan deze uitgangspunten getoetst.

In het treasurystatuut staan de randvoorwaarden voor de uitoefening van de treasurytaken en wordt de richting aangegeven voor het te voeren beleid. Het treasurystatuut is mede gebaseerd op de meest recente 'Regeling beleggen, lenen en derivaten' van de minister van OCW, waarin de regels voor onderwijsinstellingen staan omtrent het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten. Daarnaast is het mede gebaseerd op de meest recente 'Regeling schatkistbankieren RWT's en andere rechtspersonen' van de minister van Financiën.

Gevolg van bovenstaande regelingen is dat Inholland in 2024, net als over het kalenderjaar 2023, geen beleggingen, leningen en derivaten had. Daarnaast heeft Inholland, evenals de gelieerde dochterstichting AVAG, geen deposito's geplaatst.

Uitgaande van het treasurystatuut wordt in het treasuryplan op jaarbasis de beoogde realisatie van de treasurytaken beschreven. In 2024 is binnen de kaders van het treasurystatuut regelmatig overleg gevoerd tussen het College van Bestuur en de treasurer over de financiering van de huisvestingsplannen binnen Inholland, aangezien de invulling van de huisvestings situatie en de verduurzaming hiervan, het belangrijkste onderdeel is binnen de lange termijn financieringsbehoefte. De financiële consequenties van de investeringen in de huisvesting zal in meerjarenprognoses constant gemonitord worden.

Financiële risico's

Inholland heeft in de normale bedrijfsuitoefening te maken met kredietrisico, renterisico en liquiditeitsrisico. Ter beheersing van deze risico's heeft Inholland treasurybeleid opgesteld met als doel de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de hogeschool te beperken.

Kredietrisico

De vorderingen op de collegegelden van de studenten van Inholland vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief beheer van de incasso van de door studenten afgegeven machtigingen wordt dit risico beheerst.

Renterisico

In het kalenderjaar 2024 had Inholland, in verband met de nieuwbouw te Amsterdam, financiering met gedurende de gehele looptijd een vast rentepercentage van 0,1%. Het risico op negatieve rente over te hoge tegoeden speelt bij schatkistbankieren (nog) niet, zeker gezien de huidige marktrente.

Liquiditeitsrisico

Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen wordt de liquiditeitspositie gemonitord. Er wordt op toegezien dat er meerjarig voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte is om tegenvallers op te vangen.

Solvabiliteit per 31-12-2024

Op balansdatum 31 december 2024 bedroeg de solvabiliteitsmarge (solvabiliteit II) 47% en lag deze boven de doelstelling van het ministerie van OCW van 30%.

Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen per 31-12-2024

De, in het kalenderjaar 2020 door het ministerie van OCW ingevoerde, signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen, heeft als doel de reserves binnen het onderwijs te monitoren. De signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen is geen absolute norm, maar bij een eigen vermogen dat hoger is dan de signaleringswaarde is een gedegen onderbouwing nodig.

Het normatief eigen vermogen op basis van de uitgangspunten van de onderwijsinspectie bedraagt EUR 290.540.481. Per 31-12-2024 heeft Inholland geen bovenmatig eigen vermogen.

2.1.16 Notitie Helderheid

Thema 1; Uitbesteding.

Is niet van toepassing.

Thema 2; is vervallen.

Zie paragraaf 2.2.17 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten HO.

Thema 3; Het verlenen van vrijstelling.

Op basis van met goed gevolg afgelegde tentamens in het hoger onderwijs kunnen studenten vrijstelling aanvragen voor studieonderdelen. De examencommissie beoordeelt of het eerder behaalde tentamen qua inhoud, omvang en niveau in voldoende mate overeenstemt met het vrij te stellen studieonderdeel.

Vrijstellingen aanvragen kan en mag, echter dient er een minimaal aantal studiepunten bij de instelling zelf behaald te zijn om voor een getuigschrift in aanmerking te komen. Dit is ook opgenomen in de Onderwijs en Examenregeling.

Thema 4; Bekostiging van buitenlandse studenten.

De hogeschool kent diverse uitwisselingsprogramma's zoals Erasmus, inkomende deelnemers worden als cursist ingeschreven. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar paragraaf 2.2.2. Onderwijs in het bestuursverslag.

Buitenlandse studenten die een reguliere opleiding volgen komen moeten fysiek in Nederland zijn, anders kunnen ze niet deelnemen aan het onderwijs en/of tentamens.

Thema 5; Collegegeld niet betaald door student zelf.

Studenten die niet zelf betalen dienen bij het afgeven van de machtiging zowel via studielink als op papier, of bij het aanvragen van een factuur middels de garantstellingformulier akkoord te geven als een derde betaalt. Student blijft ten alle tijden zelf verantwoordelijk voor een tijdige en volledige betaling. Studenten die geen machtiging kunnen of willen afgeven (meestal vanwege buitenlandse rekeningnummers) moeten contact opnemen met de Centrale Studentenadministratie om dat aan te geven en de betaalgegevens te krijgen.

Inholland betaalt/ vergoedt zelf geen collegegeld aan de eigen studenten.

Thema 6; Studenten volgen modules van opleidingen.

De hogeschool biedt alleen volledige (op het behalen van de graad gerichte) opleidingen aan. Eventuele modules van opleidingen, zoals microcredentials worden aangeboden door Inholland Academy.

Vrijwel alle opleidingen binnen Hogeschool Inholland werken met de major-minorstructuur. Een minor kan zowel binnen de hogeschool als bij andere hbo-instellingen worden gevolgd. Via het online platform "Kies op Maat" kunnen studenten in Nederland hiervan gebruik maken. Deze minors komen niet in aanmerking voor de aanmelding voor bekostiging.

Thema 7; De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven.

De studieplannen van de student, waarin het onderwijsprogramma en toetsing is vastgelegd, is gekoppeld aan de opleiding waarvoor de student zich via Studielink heeft aangemeld. Ook de toegang tot toetsen en onderwijsapplicaties/materialen is gekoppeld aan de opleiding waarvoor de student is

ingeschreven. Het is daardoor niet mogelijk een andere opleiding te volgen dan waarvoor de student is ingeschreven.

Thema 8; Bekostiging van maatwerktrajecten.

Is niet van toepassing.

Thema 9; Bekostiging van het kunstonderwijs.

Is niet van toepassing.

2.1.17 Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten HO

De notitie Helderheid is opgevolgd door de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'. De term investeren is hierbij bedoeld als het inzetten van (financiële) middelen, voorzieningen en medewerkers t.b.v. activiteiten en wijkt hiermee af van de reguliere, financiële opvatting van de term investeren.

De beleidsregel heeft de intentie meer duidelijkheid te geven ten opzichte van de notitie Helderheid en zou geen beleidswijziging zijn.

De meest recente correspondentie vanuit het Ministerie van OC&W, vervolg beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten, vormt de basis voor de verantwoording van private activiteiten in dit bestuursverslag. Dit betreft activiteiten, die (nauw) samenhangen met de wettelijke taak opgenomen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Maar ook activiteiten verbonden aan en/of ten dienste van CROHO-onderwijs en facilitaire activiteiten ten behoeve van studenten en medewerkers van de onderwijsinstelling worden gezien als publieke activiteiten. In deze paragraaf wordt verantwoording over deze activiteiten afgelegd.

Inholland heeft de volgende activiteiten als private activiteiten aangemerkt:

Activiteit	Totale baten 2024	Inzet publieke middelen 2024	Totale baten t/m 2024	Inzet publieke middelen t/m 2024	Mutatie	Grondslag	Meerwaarde wettelijke taak	Organisatorische en juridische inbedding	Risicobeleid en beheer
Verhuur onroerend goed	1.745	1.491	3.169	2.807	-	De huurprijzen zijn gebaseerd op de integrale kostprijs (incl. risico-opslag).	Dit betreft (tijdelijke) verhuur gericht op het voorkomen van tijdelijke leegstand van ruimte die ingezet wordt voor de publieke taak.	Voor de verhuur zijn overeenkomsten opgesteld. Deze overeenkomsten worden altijd getekend door een lid van het College van Bestuur.	Risico inperking van deze activiteiten vindt plaats middels het aangaan van verhuurovereenkomsten, die door het College van Bestuur ondertekend worden.
Contractonderwijs	5.314	5.210	10.337	10.134	-	De kosten van medewerkers van Hogeschool Inholland worden bij Holding Inholland B.V. tegen integrale kostprijs (incl. risico-opslag) in rekening gebracht.	Deze contractactiviteiten versterken de relatie met het beroepenveld van Inholland met als doel Inholland positief te positioneren. Richt zich tevens op het faciliteren van de professionalisering van de medewerkers met het oog op Leven Lang Ontwikkelen en professionalisering kwaliteitsontwikkeling.	Alle activiteiten m.b.t. contractonderwijs vallen onder de Holding Inholland B.V. Holding Inholland B.V. biedt producten en diensten aan die aan hoger onderwijs zijn gerelateerd, maar niet door het Rijk worden bekostigd. De verschillende werkmogelijkheden die onder de Holding vallen, bedienen verschillende markten met specifieke producten en diensten.	Het College van Bestuur is als vertegenwoordiging van de aandeelhouder betrokken bij de verantwoording van deze activiteiten door de Holding Inholland B.V. Ook worden de periodieke resultaten en de begroting van deze vennootschap meegenomen in de periodieke planning en control cyclus. Op deze wijze wordt het risico van de private activiteiten gemitigeerd.
detachering	1.693	1.660	2.677	2.625	-	De kosten van medewerkers van Hogeschool Inholland worden tegen integrale kostprijs (incl. risico-opslag) in rekening	Door middel van detachering vindt ook kennisuitwisseling en kwaliteitsontwikkeling medewerkers plaats ten gunste van de wettelijke taak.	Detacheringen zijn decentraal belegd: de verantwoordelijkheid ligt bij de directieuren en volgt het Procuratiereglement.	We beheersen de risico's door het hanteren van uniforme detacheringsovereenkomsten die zijn getoetst door HR en Juridische Zaken.
Zij-instroom	883	883	1.769	1.769	-	Voor dit traject krijgt de werkgever subsidie vanuit het ministerie van OCW en vergoed hiermee de integrale kostprijs (incl. risico-opslag) bij Inholland.	ZiB is een landelijk programma met als doelstelling de instroom van leerkrachten in het primair onderwijs te vergroten (aanpak lerarentekort).	Het traject van de zij-instroom in beroep (ZiB) is een tripartite tussen Inholland, de zij-instroomer en de werkgever van de zij-instroomer (het bevoegd gezag) met betrekking tot het uitvoeren van de scholing en begeleiding van de zij-instroomer.	We volgen de richtlijnen vanuit de subsidieverstrekkers. Dit wordt getoetst via de reguliere controlemechanismen binnen de P&C-cyclus van Inholland.
Valorisatie LLO ¹⁾	-	-	-	280	-	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	352	280	352	280	-	De kosten van inzet van medewerkers op dit traject worden doorbelast middels een tarief dat hoger is dan de integrale kostprijs. Het positieve saldo wordt ingezet t.b.v. het LLO traject.	Het project is ten behoeve van het verder professionaliseren van Inholland als LLO-organisatie. Om dit te bereiken dient de organisatie zich te professionaliseren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Professionaliseren van de LLO-organisatie zorgt ervoor dat Inholland multidisciplinaire samenwerkingen aangaat met meerwaarde voor de regio. Hiermee wil Inholland positief bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke (ook regio gebonden) vraagstukken.	De projectorganisatie bestaat uit de volgende taakverdelingen: OVB en managementsupport, Kwaliteitszorg, Projectmanagers, Projectoffice, Kernteam en Learning community.	De risico's zijn beschreven in het plan van aanpak en worden ook periodiek getoetst en verantwoord.
Overig	931	721	1.955	1.505	-	Aan de verhuurde partijen wordt naast de huur ook servicekosten in rekening gebracht voor facilitaire services. De kosten worden tegen integrale kostprijs (incl. risico-opslag) doorberekend aan de huurders.	Zie Verhuur onroerend goed.	Zie Verhuur onroerend goed.	Zie Verhuur onroerend goed.

¹⁾ LLO activiteiten zijn gestart in 2024

Op basis van bovenstaand overzicht zijn wij van mening dat Inholland voldoet aan de regelgeving omtrent het investeren met publieke middelen in private activiteiten.

2.1.18 Tot slot

Deze jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 25 maart 2025 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht in haar vergadering van 24 april 2025.

College van Bestuur Inholland

Dhr. B.R. (Bart) Combee, voorzitter

Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg (a.i.), lid

Mw. M. (Marije) Deutekom, lid

3 Jaarrekening

3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024

(na resultaatverdeling)

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2023
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	233.333	216.015
Totaal van vaste activa	233.333	216.015
Vlottende activa		
Vorderingen	10.213	6.713
Liquide middelen	65.263	82.903
Totaal van vlottende activa	75.476	89.616
Totaal van activa	308.809	305.631
Passiva		
Eigen vermogen		
Groepsvermogen	117.833	123.971
Aandeel van derden	776	887
Eigen vermogen, totaal	118.609	124.858
Voorzieningen	25.175	22.617
Langlopende schulden	63.000	66.500
Kortlopende schulden	102.025	91.656
Totaal van passiva	308.809	305.631

3.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Baten			
Rijksbijdragen	254.000	248.084	256.554
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	7.486	6.266	6.283
College-, cursus-, les- en examengelden	55.232	55.856	52.703
Baten werk in opdracht van derden	5.314	5.900	5.023
Overige baten	6.932	28.030	5.778
Totaal baten	328.964	344.136	326.341
Lasten			
Personeelslasten	255.882	247.280	261.305
Afschrijvingen	17.687	15.865	14.348
Huisvestingslasten	24.729	22.708	22.735
Overige lasten	39.530	36.643	35.121
Totaal lasten	337.828	322.496	333.509
Saldo baten en lasten	(8.864)	21.640	(7.168)
Financiële baten	2.941	1.037	4.176
Financiële lasten	(50)	(71)	(70)
Resultaat	(5.973)	22.606	(3.062)
Belastingen	(60)	0	(141)
Resultaat uit deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen	(6.033)	22.606	(3.203)
Resultaat aandeel van derden	(105)	(61)	(218)
Totaal resultaat	(6.138)	22.545	(3.421)

3.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2024

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024 EUR	Realisatie 2023 EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	(8.864)	(7.168)
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	17.687	14.348
Mutaties voorzieningen	2.557	6.734
Totaal van aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat	20.244	21.082
Veranderingen in werkkapitaal:		
Debiteuren	(945)	(201)
Overige Vorderingen	(2.863)	1.108
Crediteuren	(2.300)	5.014
Overige Kortlopende schulden	13.205	(3.632)
Totaal van veranderingen in werkkapitaal	7.097	2.289
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18.477	16.202
Ontvangen interest	3.058	3.249
Betaalde interest	(70)	0
Betaalde vennootschapsbelasting	(145)	(35)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	21.320	19.416
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	(35.460)	(69.007)
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	(35.460)	(69.007)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	70.000
Aflossing langlopende schulden	(3.500)	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	(3.500)	70.000
Mutatie liquide middelen	-17.640	20.409
Beginstand liquide middelen	82.903	62.494
Mutatie liquide middelen	(17.640)	20.409
Eindstand liquide middelen	65.263	82.903

3.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

De Stichting Hoger Onderwijs Nederland, ook wel Hogeschool Inholland genoemd, is statutair gevestigd te 's-Gravenhage. De stichting is bij het handelsregister bekend onder de nummer 37099586. De organisatie is een stichting; de voornaamste activiteiten bestaan uit het bevorderen van hoger onderwijs.

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de historische aanschafprijzen. Tenzij anders vermeld zijn de activa en passiva opgenomen tegen de nominale waarde. De jaarrekening is opgesteld in euro's, afgerond op bedragen x EUR 1.000 tenzij anders vermeld.

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

Waarderingsgrondslagen en vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Waarderingsgrondslagen

Consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen de entiteiten die behoren tot de economische groep van de Stichting en waarover de Stichting overheersende zeggenschap uitoefent. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de stichting direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd.

Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

Dit betreft hier de Holding Inholland B.V. (inclusief haar geconsolideerde deelnemingen) en de Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen. De Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen kan vennootschappelijk niet als deelneming worden gerapporteerd door het ontbreken van een aandelenbelang.

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening wordt op basis van integrale consolidatie opgemaakt. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Kapitaalbelangen

Voor een overzicht van deelnemingen in groepsmaatschappijen inclusief de deelnemingspercentages verwijzen wij naar paragraaf 3.7.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in paragraaf 3.7 Overzicht verbonden partijen, evenals de deelnemingen, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Schattingswijziging

In verslagjaar 2024 niet van toepassing

Fouterstel

In verslagjaar 2024 niet van toepassing

Operationele leases/huurcontracten

De stichting heeft huurcontracten waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet nagenoeg geheel door de stichting worden gedragen. Deze huurcontracten worden verantwoord als huisvestingslasten. Huurbetalingen worden op lineaire basis verwerkt in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten debiteuren en overige vorderingen, liquide middelen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige kortlopende schulden. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De reële waarde benadert de boekwaarde. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Langlopende schulden, Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende schulden, kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen de nominale waarde.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een

bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen waarvan het economische claimrecht door het ministerie van OCW op 31 december 1993 is overgedragen aan Inholland, zijn in de balans opgenomen tegen de bruto deelnamesom die door het ministerie is vastgesteld. De bruto deelnamesom is de normatief vastgestelde waarde van het gebouw. Dit is gelijk aan de waarde die resteert na afschrijvingen van de gemiddelde actuele kostprijs, uitgaande van de datum waarop het gebouw door de instelling als onderwijsgebouw in gebruik is genomen. Gebouwen en terreinen verkregen na 31 december 1993 worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van de jaarlijkse afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Onder de gebouwen worden tevens investeringen in verbouwingen opgenomen die te maken hebben met uitbreiding of wijziging van de bestemming van bestaande gebouwen. Afschrijvingen vinden plaats in gelijke delen naar verwachte levensduur, rekening houdend met de restwaarde.

Voor gebouwen wordt bij activering een onderverdeling gemaakt naar de volgende componenten (zogenaamde componentenmethode):

Casco	60 jaar
Afbouw	30 jaar
Inbouwpakket	2-30 jaar
Technische installaties	5-30 jaar
Terreinvoorzieningen	10-15 jaar
Op grond wordt niet afgeschreven.	

De gebruiksduur wordt bepaald aan de hand van:

- het verwachte gebruikspatroon van het actief;
- het verwachte fysieke gebruik;
- de technische of economische veroudering als gevolg van wijzigingen of verbeteringen in de productie, of van een wijziging in de vraag van de markt naar het product dat of de dienst die met het actief wordt geleverd.

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen als aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

De terreinvoorzieningen hebben een langere gemiddelde levensduur dan in onze afschrijfprofiel was opgenomen. Het MJOP toont aan dat de onderhoudscyclus voor deze voorzieningen hoger is dan 10 jaar, wat een langere afschrijvingstermijn rechtvaardigt.

Inventaris en apparatuur

De aankoop van inventaris in gebouwen die niet aard- en nagelvast zijn, worden geactiveerd onder inventaris. Hieronder vallen ook infrastructurele voorzieningen zoals netwerkbekabeling en de telefooncentrales. Inventaris wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus afschrijvingen. De afschrijvingstermijn is drie tot vijftien jaar. De grens voor activeren is EUR 10.000 per investering.

Onder de post apparatuur worden die investeringen opgenomen die geen inventaris zijn en die betrekking hebben op ICT-investeringen, audiovisuele middelen en andere technische gebruiksmateriaal in het onderwijs. Apparatuur wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus afschrijvingen. De afschrijvingstermijn varieert van twee tot tien jaar. De grens voor activeren is EUR 10.000 per investering.

Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa

Investeringen in uitvoering worden opgenomen onder '*vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa*'. Op het moment van oplevering danwel ingebruikname vindt er een overboeking plaats naar de desbetreffende post en starten de afschrijvingen.

Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa

De 'niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa' zijn onroerende zaken die tijdelijk niet in eigen gebruik zijn. De activa zijn gewaardeerd tegen historische kosten en worden naar aard afgeschreven gelijk aan de materiële vaste activa.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de organisatie gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de organisatie garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of duurzaam lagere bedrijfswaarde.

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde. Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen, omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde per 31 december van het boekjaar.

De opbrengstwaarde is vastgesteld met behulp van de bepalingen van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt voor de contant making van de kasstromen een marktconforme disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct, als deze naar verwachting duurzaam is, als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële vaste activa beoordeelt de instelling op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de instelling de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij een investering in eigenvermogensinstrumenten op kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financieel actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. Het bijzondere

waardevermindingsverlies wordt slechts teruggenomen indien het wegnemen van de indicatie van een bijzondere waardevermindering objectief waarneembaar is.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

Kortlopende vorderingen hebben een looptijd minder dan één jaar.

Er wordt een voorziening opgenomen voor mogelijke oninbaarheid van deze vorderingen. Hierbij wordt de volgende grondslag gehanteerd voor:

Handelsdebiteuren

Vordering 3 - < 6 maanden	50%
Vordering 6 - < 9 maanden	75%
Vordering ≥ 9 maanden	100%

Afwijking van deze grondslag is mogelijk indien uit statistische toetsing van individuele posten blijkt dat de getroffen voorziening geen getrouw beeld geeft van het aanwezige inningsrisico.

Studentdebiteuren

Vorderingen < 5 jaar	20%
Vorderingen ≥ 5 jaar	80 %

Deze percentages zijn gebaseerd op de rendementsanalyse van het incassobureau.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en tegoeden bij banken en het ministerie van Financiën. Rekening-courantschulden bij banken en het ministerie van Financiën zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

De liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur zijn aangebracht.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde, zoveel mogelijk bepaald overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de organisatie.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen en staat vermeld bij de toelichting van de specifieke voorziening. Het percentage is gebaseerd op de rente op Nederlandse staatsobligaties passend bij de looptijd van de voorziening en staat vermeld bij toelichting van de specifieke voorziening. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Een voorziening wordt onder andere gevormd indien op balansdatum verplichtingen bestaan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of

arbeidsongeschiktheid. De verplichting is een beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers.

De reorganisatievoorziening wordt gevormd op basis van realistische inschattingen met gemiddelde loonkosten, transitievergoeding en overige kosten, rekening houdende met een kans op aanspraak op WW/BW.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. Het kort vreemd vermogen heeft betrekking op het kort (voor minder dan een jaar) geleende geld van banken, inclusief de eventuele aflossingsverplichtingen in het eerste jaar van het lang vermogen. Onder kort vreemd vermogen worden voorts begrepen de kortlopende schulden en de 'vooruitfacturering' op subsidieprojecten. Onder kortlopende schulden zijn begrepen de aan het volgend exploitatiejaar toe te rekenen collegegelden van het lopende studiejaar. Onder de kortlopende schulden vallen tevens de per balansdatum opgebouwde verplichtingen voor vakantietoeslagen, verhoogd met sociale lasten.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording

De rijksbijdragen worden opgenomen conform de door het ministerie van OCW vastgestelde toekenning en tijdsevenredig toegerekend aan het exploitatiejaar.

De collegegelden worden ten gunste van het resultaat verantwoord naar rato van de voortgang van het collegejaar. De cursusresultaten uit hoofde van contractactiviteiten worden verantwoord naar rato van de looptijd van de cursus.

De baten in opdracht van derden worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de totaal te leveren prestaties.

De verantwoording van de overige opbrengsten uit het verlenen van diensten (waar onder detachering, verhuur van ruimte) geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Subsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord onder 'overige baten'.

Personeelsbeloningen

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

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de richtlijnen voor de jaarverslaggeving – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening.

De actuele dekkingsgraad van het ABP Pensioenfonds bedraagt per 31 december 2024 111,9%. De beleidsdekkingsgraad bedraagt ultimo verslagjaar 2024 113,1%.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Resultaat uit deelnemingen

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de transactie koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Indien van toepassing is de verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in aftrek gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

3.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa: Verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Materiële vaste bedrijfs activa in uitvoering en vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs-materiële vaste uitoefening dienstbare materiële vaste activa	Totaal van materiële vaste activa
Materiële vaste activa, posten						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	255.410	12.096	30.605	96.468	26.207	420.786
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(170.526)	0	(17.620)	0	(16.624)	(204.770)
Materiële vaste activa	84.884	12.096	12.985	96.468	9.583	216.016
Verloop gedurende de periode						
Investerings	100.928	7.409	11.374	(91.621)	6.913	35.004
Desinvesteringen	(22.209)	0	(955)	0	(2.848)	(26.012)
Nieuwe consolidaties	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	(11.590)	0	(5.284)	0	(813)	(17.687)
Afschrijving op desinvesteringen	22.209	0	955	0	2.848	26.012
Herwaarderingen						0
Bijzondere waardeverminderingen						0
Terugneming van bijzondere waardeverminderingen						0
Verwervingen via fusies en overnames						0
Afstotingen						0
Omrekeningsverschillen						0
Overige mutaties aanschafwaarde	70	0	0	0	(70)	0
Overige mutaties afschrijvingen	(40)	0	0	0	40	0
Overige mutaties	30	0	0	0	(30)	0
Mutatie gedurende de periode	89.369	7.409	6.090	(91.621)	6.070	17.317
Stand aan het eind van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	334.200	19.505	41.025	4.847	30.201	429.778
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(159.946)	0	(21.950)	0	(14.549)	(196.445)
Materiële vaste activa	174.254	19.505	19.075	4.847	15.652	233.333

De investeringen in gebouwen betreffen kosten voor verbouwingen in diverse gebouwen op diverse locaties. In 2024 betreft dit voornamelijk de ingebruikname van de nieuwbouw in Amsterdam voor EUR 94,3 mln.

De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen voornamelijk de ingebruikname van de nieuwbouw in Amsterdam voor EUR 6,9 mln.

De afname van EUR 91,6 mln. van 'vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa' betreft voornamelijk de nieuwbouw in Amsterdam.

De desinvesteringen betreffen buitengebruikstellingen van activa die reeds volledig waren afgeschreven en per heden niet meer in gebruik zijn of vervangingen conform de componentenmethode.

De post 'niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa' van EUR 15,6 mln. bestaat uit het aan het ROC Mondriaan verhuurde deel van locatie Delft van EUR 1,2 mln. en locatie Den Haag van EUR 2,6 mln., het aan BasicFit en Nova College verhuurde deel van locatie Haarlem voor EUR 2,8 mln., het aan Albeda College verhuurde deel van locatie Rotterdam voor EUR 2,9 mln. en het aan het ROC Amsterdam en de openbare bibliotheek verhuurde deel in Amsterdam voor EUR 6,2 mln..

De huuropbrengst van het 'niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa' bedraagt EUR 2,3 mln. Dit bedrag is als volgt verdeeld: EUR 0,1 mln. voor locatie Delft, EUR 0,8 mln. voor locatie Haarlem, EUR 0,7 mln. voor locatie Rotterdam, EUR 0,5 mln. voor locatie Den Haag en EUR 0,2 mln. voor locatie Amsterdam.

De 'overige mutaties' betreft een verschuiving vanwege de mutatie in verhuurde m2.

Verzekerde en WOZ-waarde gebouwen en terreinen

	Bedrag x 1.000 EUR	Peildatum
1. WOZ-waarde gebouwen en terreinen	144.294	1-1-2023
2. Verzekerde waarde gebouwen	592.702	1-7-2024

In bovenstaande tabel gaan wij uit van de WOZ-waarde per de laatst geaccordeerde datum. Onafhankelijke taxateurs bepalen de verzekerde waarde van de panden en inventaris middels een gedeeltelijk roulerende systematiek over alle panden. De verzekerde waarde van de gebouwen per balansdatum is gebaseerd op de meest recente taxatierapporten.

Vlottende activa

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2024 EUR	Realisatie 31-12-2023 EUR
Vorderingen		
Debiteuren	1.942	997
Personeel	26	29
Ouders, studenten, deelnemers en cursisten	2.059	1.568
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	(560)	(427)
Subtotaal vorderingen	3.467	2.167
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	3.595	3.189
Verstrekke voorschotten		
Te ontvangen interest	636	927
Overige overlopende activa	2.515	430
Overlopende activa	6.746	4.546
Totaal van vorderingen	10.213	6.713
Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	13.255	13.881
Schatkistbankieren	52.008	69.022
Liquide middelen	65.263	82.903
Totaal van vlottende activa	75.476	89.616

Alle vorderingen hebben een looptijd <1jaar.

Debiteuren

Per ultimo 2024 is de post 'debiteuren' circa EUR 0,9 mln. hoger dan ultimo vorig verslagjaar. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een grote factuur met betrekking tot een subsidie voor de nieuwbouw in Amsterdam. De betaling wordt verwacht in 2025.

Ouders, studenten, deelnemers en cursisten

Vanwege het stopzetten van de regeling voor de halvering van het collegegeld is de post 'ouders, studenten en cursisten' per ultimo 2024 bijna EUR 0,5 mln. hoger dan ultimo vorig verslagjaar.

Voorziening wegens oninbaarheid

De voorziening wegens oninbaarheid heeft betrekking op de vordering debiteuren en ouders, studenten, deelnemers en cursisten.

Te ontvangen interest

De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door een lager te ontvangen interest over het 4^e kwartaal van het kalenderjaar 2024 (EUR 0,3 mln.) op de rekening-courant Schatkistbankieren. Deze daling wordt veroorzaakt door de investeringen in de Sluisbuurt. De interest is in januari 2025 ontvangen.

Overige overlopende activa

De stijging van de overlopende activa is toe te rekenen aan de onderhanden werk (OHW) positie van subsidies binnen domein AFL.
De nog te factureren bedragen betreffen subsidies welke in 2023 zijn toegekend, maar die in 2024 zijn gestart.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij besteedbaar met uitzondering van de bankgarantie voor AVAG welke opgenomen is onder deposito's. De afname van de post schatkistbankieren wordt met name veroorzaakt door de investeringen die in 2024 zijn gedaan voor de nieuwbouw in Amsterdam.

Eigen vermogen

Eigen vermogen, verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek	Groepsvermogen	Aandeel van derden	Totaal van eigen vermogen
Eigen vermogen, posten					
Stand eigen vermogen per 01-01-2023	122.218	5.174	127.392	669	128.061
Verloop gedurende de vorige periode					
Resultaat verslagperiode	(3.016)	(405)	(3.421)	218	(3.203)
Overige mutaties verslagperiode	0	0	0	0	0
Stand eigen vermogen per 31-12-2023	119.202	4.769	123.971	887	124.858
Stand eigen vermogen per 01-01-2024	119.202	4.769	123.971	887	124.858
Verloop gedurende de periode					
Resultaat verslagperiode	(5.587)	(551)	(6.138)	105	(6.033)
Overige mutaties verslagperiode	0	0	0	(216)	(216)
Stand eigen vermogen per 31-12-2024	113.615	4.218	117.833	776	118.609

Een nadere specificering van de componenten van het eigen vermogen is als volgt:

Algemene reserve

Per saldo is het tekort over 2024 gemuteerd op de algemene reserve.

Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve publiek heeft de oorsprong in de administratie van stichting AVAG. De bestemmingsreserve bestaat uit twee afzonderlijke reserves, te weten:

1. Ontwikkeling masteropleiding
2. Onderzoek 'Building a childbirth network'

Ad 1: ontwikkeling master opleiding

In 2014-2015 is besloten om een wo-master te ontwikkelen en aanbieden, via twee scenario's: op korte termijn een route Midwifery Science binnen de bestaande opleiding Health Sciences aan de VU, en op middellange termijn, als opvolging van de route, een zelfstandige bekostigde wo-master Midwifery Science. Deze bestemmingsreserve is gevormd om de kosten voor het ontwikkelen van de wo-master uit te financieren.

Ad 2: Onderzoek 'Building a Childbirth Network'

Vanuit de AVAG-middelen zal een nieuw langlopend onderzoeksprogramma worden gefinancierd, als opvolger voor de Deliverstudie. Voor dit programma Building a Childbirth Network is het programmavoorstel geschreven dat is goedgekeurd door het AVAG-bestuur. Het programma omvat de ontwikkeling van een data-infrastructuur, een cliëntenplatform en minstens drie promotieonderzoeken.

Het verloopoverzicht van de bestemmingsreserve is als volgt:

Bestemmingsreserve, specificatie	Ontwikkeling master opleiding	Onderzoek 'Building a childbirth network'	Totaal
Stand per 01-01-2024	982	3.787	4.769
Verloop			0
Resultaat verslagperiode	(213)	(338)	(551)
Overige mutaties verslagperiode	0	0	0
Stand per 31-12-2024	769	3.449	4.218

Aandeel van derden

Aandeel derden betreft het 49%-belang van derden in het vermogen van de dochteronderneming HBO-Services B.V..

Overige mutaties verslagperiode betreft het aandeel van derden in het door de 51%-deelneming in HBO Services B.V. gedurende 2024 uitgekeerde dividend. In totaal is EUR 0,4 mln. uitgekeerd door HBO Services B.V.. Hiervan is bijna EUR 0,2 mln. het aandeel van derden.

Voorzieningen

Voorzieningen: Verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Personele voorzieningen	Voorziening voor verlieslatende contracten	Totaal van voorzieningen
Voorzieningen, posten			
Stand aan het begin van de periode			
Voorzieningen	21.819	799	22.618
Verloop gedurende de periode			
Dotaties	4.989	1.539	6.528
Onttrekkingen	(2.654)	0	(2.654)
Vrijval	(427)	(813)	(1.240)
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	(87)	10	(77)
Stand aan het eind van de periode			
Voorzieningen	23.640	1.535	25.175
Voorzieningen met looptijd korter dan een jaar	9.594	692	10.286
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	12.116	843	12.959
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	1.930	0	1.930

De voorziening voor verlieslatende contracten heeft betrekking op contractuele verplichtingen vanuit een samenwerking.

Een nadere specificering van de componenten van de personele voorzieningen is als volgt:

Toelichting voorzieningen, specificatie						
Uitsplitsing personele voorzieningen, verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Werkloosheidsbijdragen	Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	Langdurig zieken	Sociaal beleid, reorganisatie en repositioneel	Overige personele voorzieningen	Totaal personele voorzieningen
Stand aan het begin van de periode						
Voorzieningen	2.986	2.801	2.915	4.938	8.179	21.819
Verloop gedurende de periode						
Dotaties	1.035	529	395	1.665	1.364	4.988
Onttrekkingen	(1.394)	(162)	0	0	(1.097)	(2.653)
Vrijval	0	(119)	0	0	(308)	(427)
Oprenting of verandering disconteringsvoet	14	(69)	11	(8)	(36)	(88)
Stand aan het eind van de periode						
Voorzieningen	2.641	2.980	3.321	6.595	8.102	23.639
Voorzieningen met looptijd korter dan een jaar						
	1.197	207	1.951	4.378	1.860	9.593
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	1.444	843	1.370	2.217	6.242	12.116
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	0	1.930	0	0	0	1.930

Werkloosheidsbijdragen

De wettelijke en bovenwettelijke WW-regeling is van toepassing op de hogescholen. Inholland is eigenrisicodragend voor de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling Hoger Beroepsonderwijs (BWRHBO). Dit houdt in dat Inholland zelf de WW-uitkeringen en ook de Bovenwettelijke werkloosheidsuitkeringen van de (ex-)medewerkers bekostigt voor zolang deze medewerkers recht hebben op de uitkering.

Deze voorziening dient ter dekking van de ingeschatte kosten van (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen en de pensioenpremies voor ex-medewerkers.

Het schattingselement bij de berekening van deze voorziening is de procentuele benutting van de uitkeringsperiode op basis van ervaringscijfers. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,4% (reëel percentage); (ultimo vorig jaar: 0,3%).

Jubileumuitkering

De werkgever kent de werknemer, volgens de cao-voorwaarden, bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en een 50-jarig ambtsjubileum een netto gratificatie toe ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. De rechten die elke werknemer opbouwt ten aanzien van deze uitkeringen zijn opgenomen in een voorziening.

Het schattingselement bij de berekening van deze voorziening is de gemiddelde verwachte blijfkans op basis van de ABP-dienstjaren.

De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,9% (reëel) (ultimo vorig jaar: 0,6%).

Langdurig zieken

Op balansdatum heeft Inholland verplichtingen staan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk

niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte. Voor deze verplichtingen is een voorziening opgenomen berekend uiterlijk tot twee jaar na de eerste ziekmelding. De verplichting is gebaseerd op feitelijke gegevens waarbij het reëel risico voor Inholland wordt berekend. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,4% (reëel) (ultimo vorig jaar: 0,7%).

Sociaal beleid, reorganisatie (REO) en rechtspositieel

In het kader van de het programma Fit For the Future (FFF) heeft Inholland besloten het “pakket” aan dienstverlening van keten-, vestigings- en onderwijsondersteuning tegen het licht te houden met als doel een gezond bedrijf (harmonisatie) en met minder medewerkers. De beoogde personeelsreductie in 2024 is 50 fte (= 60 medewerkers o.b.v. een gemiddeld dienstverband van 0,8 fte).

Het besluit, om het personeelsbestand te reduceren met 50 fte, heeft effecten op de exploitatie van Inholland en zal in de komende jaren tot financiële verplichtingen leiden. Deze toekomstige verplichtingen, voortvloeiend uit het besluit, zijn opgenomen in een voorziening per ultimo 2024.

De lasten als gevolg van de personeelsreductie van 50 fte/60 medewerkers bestaan uit een inschatting van de volgende (materiële) componenten.

- Een deel van de populatie zal vrijwillig uitstromen, gebaseerd op historische uitstroomcijfers
- Gebruik makend van interne mobiliteitsmogelijkheden
- Voor het overige deel van de populatie is een voorziening berekend op basis van;
 - Werkloosheidsrechten van medewerkers
 - Wettelijke werkloosheidsuitkeringen; en
 - Boven- en nawettelijke werkloosheidsuitkeringen.
 - Wettelijke transitievergoedingen van medewerkers ;
 - Kosten van outplacement conform CAO Hoger Onderwijs ;
 - Kosten van scholing en juridische advies ;
 - Vrijstelling van werk tijdens de wettelijke opzegtermijn, meegenomen voor 50% van de wettelijke opzegtermijn.

Voor de integratie van de Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (AVAG) binnen het domein GSW wordt rekening gehouden met een afname van het personeelsbestand. Voor de verwachte kosten hieruit is een voorziening opgenomen.

De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,2% (reëel) (0,7%).

Overige personele voorzieningen

Werktijdvermindering senioren

Op grond van de cao-hbo hebben de medewerkers van Inholland, indien zij voldoen aan de hiervoor geldende voorwaarden, recht op een werktijdvermindering van maximaal 20%. De medewerker betaalt een eigen bijdrage variërend op basis van de salarisschaal en leeftijd van de betreffende medewerker.

De werktijdvermindering met gedeeltelijk behoud van salaris (hierna: het werkgeversaandeel) wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid meer wordt ontvangen. Ten aanzien van de werktijdvermindering senioren wordt het werkgeversaandeel in de kosten als gevolg van de werktijdvermindering, voor medewerkers die hiervan gebruik maken, per verslagjaar voorzien voor de duur van de regeling.

Naast deze zogenaamde actieve deelnemers aan deze regeling zijn per balansdatum ook:

- de medewerkers die in het verslagjaar al aan alle criteria (leeftijd en aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren en nog niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie c); en
- de medewerkers die in het verslagjaar aan één of geen van beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren, maar binnen vijf jaar aan beide criteria zullen voldoen (categorie d)

Voor werknemers die in het verslagjaar aan één of geen van beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren, en binnen vijf jaar hier niet aan zullen voldoen (categorie e), is geen voorziening getroffen, aangezien er voor deze groep geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,4% (reëel) (ultimo vorig jaar: 0,3%).

Langlopende schulden

Langlopende schulden: Verloopoverzicht 31-12-2024 Bedragen x 1.000 EUR	Schulden aan krediet instellingen	Totaal langlopende schulden
Langlopende schulden, posten		
Stand aan het begin van de periode		
Stand langlopend deel	66.500	66.500
Stand kortlopend deel	3.500	3.500
Stand totale schuld	70.000	70.000
Verloop gedurende de periode		
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-3.500	-3.500
	-3.500	-3.500
Stand aan het eind van de periode		
Stand totale schuld	66.500	66.500
Stand kortlopend deel	3.500	3.500
Stand langlopend deel	63.000	63.000
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	17.500	17.500
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	45.500	45.500
Effectieve rentevoet in de verslagperiode	0,1%	0,1%

Hogeschool Inholland is een lineaire schatkistbankieren lening aangegaan ten behoeve van de nieuwbouw Sluisbuurt te Amsterdam van EUR 70,0 mln. met ingangsdatum 2-1-2023 en een looptijd van 20 jaar met als einddatum 2-1-2043. Het rentetarief bedraagt 0,1% voor de gehele looptijd en de aflossing is jaarlijks EUR 3,5 mln.

Kortlopende schulden

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2023
Kortlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	3.500	3.500
Schulden aan OCW / EZ	0	96
Crediteuren	11.866	14.166
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.173	10.514
Schulden ter zake van pensioenen	2.990	2.829
Kortlopende overige schulden	706	924
Subtotaal kortlopende schulden	31.235	32.029
Overlopende passiva, uitsplitsing		
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	26.211	23.716
Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	5.285	3.130
Vooruitontvangen investeringssubsidies	0	6
Vooruitontvangen bedragen	6.912	4.887
Vakantiegeld en vakantiedagen	17.587	17.645
Eindejaarsuitkering	0	0
Te betalen interest	67	70
Overige overlopende passiva	14.728	10.173
Overlopende passiva	70.790	59.627
Totaal van kortlopende schulden	102.025	91.656

De kortlopende schulden hebben alle een resterende looptijd van korter dan één jaar.

Schulden aan kredietinstellingen

Het saldo ultimo 2024 betreft de kortlopende deel van de lening schatkistbankieren, die in januari 2023 afgesloten is.

Schulden aan OCW/EZ

In 2024 zijn er geen schulden aan OC&W/EZ. In 2023 moest een bedrag van bijna EUR 0,1 mln. worden terugbetaald als gevolg van de eindafrekening voor het subsidieproject Doorstroomprogramma mbo/hbo. De terugbetaling heeft plaatsgevonden in december 2024.

Crediteuren

De daling van het saldo ultimo 2024 ten opzichte van vorig verslagjaar wordt voornamelijk veroorzaakt door het opleveren van de nieuwbouw Sluisbuurt Inholland.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De mutatie bestaat uit een stijging van de loonheffing met EUR 0,3 mln. en een te betalen omzetbelasting saldo van EUR 0,3 mln. voor het 4^e kwartaal t.o.v. een vordering in 2023 van EUR 0,8 mln.

Schulden ter zake van pensioenen

De belangrijkste kenmerken van het pensioenreglement bevatten:

- Pensioenopbouw o.b.v. middelloon.
- De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 27,0% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus franchise (ad EUR 17.550). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op EUR 137.800.
- Het werkgeversdeel van de premie bedraagt 18,9% van het pensioengevend salaris.

- Het bestuur van het pensioenfonds stelt jaarlijks de premie vast op basis van de dekkingsgraad en het verwachte rendement.
- Als de middelen van het pensioenfonds het toelaten, zal het bestuur van het pensioenfonds de opgebouwde aanspraken van (gewezen) deelnemers en de ingegane pensioenen aanpassen overeenkomstig de consumentenprijsindex voor alle huishoudens. De toeslagverlening is voorwaardelijk. Het bestuur van het pensioenfonds beslist jaarlijks in hoeverre pensioenuitkeringen en pensioenaanspraken worden aangepast.

De dekkingsgraad van het ondernemingspensioenfonds is per 31 december 2024 gelijk aan 111,9% (2023: 110,5%).

De lichte stijging van het saldo per 31 december 2024 betreft een combinatie van een afname van het gemiddeld aantal medewerkers en de CAO-verhogingen in het boekjaar 2024.

Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden

De toename is grotendeels te verklaren vanwege hogere collegegeldtarieven in verband met de afschaffing van de halvering collegegeld voor 1^e jaar studenten vanaf september 2024.

In het saldo van de vooruit ontvangen college-, cursus-, les en examengelden is een bedrag van EUR 1,1 mln. verantwoord voor vooruit ontvangen cursusgelden voor het traject zij-instroom. Het traject van de zij-instroom is een tripartite tussen Inholland, de zij-instromer en de werkgever van de zij-instromer (het bevoegd gezag) met betrekking tot het uitvoeren van de scholing en begeleiding van de zij-instromer. Voor dit traject krijgt het bevoegd gezag subsidie vanuit het ministerie van OCW en vergoed hiermee de volledige cursusprijs bij Inholland. Het is een meerjarig traject en het deel van het ontvangen cursusgeld voor de toekomstige maanden wordt verantwoord onder deze post in de jaarrekening.

Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De toename is grotendeels te verklaren door de ontvangen subsidies uit het programma Nationale LLO-Katalysator en de RVO-subsidies. Voor het overzicht geoormerkte subsidies OCW/EZ (model G) wordt verwezen naar de tabel Model G - Geoormerkte subsidies OCW/EZ op de volgende pagina's.

Vakantiegeld en vakantiedagen

Ultimo verslagjaar 2024 heeft er een vrijval van EUR 0,3 mln. aan de reservering vakantiedagen plaatsgevonden. Anderzijds een dotatie voornamelijk vanuit de salarisstijging conform CAO, overeengekomen op 13 juni 2024. De CAO is ingegaan op 1 juli 2024 en eindigt op 31 december 2025

De toename van het vakantiegeld is voornamelijk te verklaren door de salarisstijging conform CAO.

Overige overlopende passiva

De toename is grotendeels te verklaren door de nog verwachte facturen voor de nieuwbouw in Amsterdam (EUR 4,6 mln.) en afgesproken transitievergoedingen (EUR 0,4 mln.). Daarnaast een afname voor de kosten met betrekking tot de RVU-regeling (EUR 0,6 mln.).

Model G Verantwoording subsidies Hogeschool Inholland

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule, beknopt

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
1	Lerarenbeurs 2023-2024 (studieverlof)	2023/2/22416988;1351321	15-08-23	Nee
2	Lerarenbeurs 2023-2024 (studieverlof)	2023/2/22416988;1350385	17-07-23	Ja
3	Lerarenbeurs 2024-2025 (studieverlof)	2024/2/24128872/1389615-1	20-03-204	Nee
4	Lerarenbeurs 2024-2025 (studieverlof)	2024/2/25172629/1414673-1	20-08-24	Nee
5	Tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2022-2023 NH Samenschooling	OS-2020-C-011	30-11-20	Nee
6	Tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2023-2024 NH Samenschooling	OS-2020-C-011	30-11-20	Nee
7	Open en Online hoger onderwijs 2022	OL22-11	28-04-22	Ja
8	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS23063	20-04-23	Ja
9	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS23064	20-04-23	Ja
10	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS23065	20-04-23	Ja
11	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS229022	08-11-22	Nee
12	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS22049	03-05-22	Nee
13	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1108	14-05-24	Nee
14	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1068	14-05-24	Nee
15	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1103	14-05-24	Nee
16	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1104	14-05-24	Nee
17	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1069	14-05-24	Nee
18	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS239045	06-12-23	Nee
19	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1081	14-05-24	Nee

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend (Bedragen x 1.000 EUR)

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2023	Totale subsidiabele kosten t/m 2023	Stand begin 2024	Ontvangst in 2024	Subsidiabele kosten in 2024	Te verrekenen ultimo 2024
	Totaal			0	0	0	0	0	0	0

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend (Bedragen x 1.000 EUR)

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2023	Totale subsidiabele kosten t/m 2023	Stand begin 2024	Ontvangst in 2024	Subsidiabele kosten in 2024	Saldo nog te besteden ultimo 2024
1	Maatsch dienstt MDT	Maatsch dienstt MDT MDT230120 LLO Katalystor	01-12-23	574	344	0	344	-84	14	246
2	LLO Katalystor		20-02-24	1.973	0	0	0	1.057	359	698
	Totaal			2.547	344	0	344	973	373	944

3.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Huurcontracten

De huurcontracten zijn opgenomen in onderstaande tabel:

Huurcategorie	< 1jr	< 5 jr	> 5 jr.
Huisvesting onderwijs/ondersteuning	2.002	7.871	2.654
Totaal	2.002	7.871	2.654

Zekerheidsstelling

De financiering is geborgd doordat vier panden in onderpand zijn ondergebracht bij de Staat als zekerheid.

Eigenrisico dragerschap Wet Arbeidsongeschiktheid

Conform de regels voor het eigenrisico dragerschap heeft Inholland een garantie afgegeven dat Inholland aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit risico is middels een verzekeringspolis afgedekt.

Belastingen

De fiscale eenheid omzetbelasting bestaat ultimo verslagjaar uit de volgende vennootschappen:

- Stichting Hoger Onderwijs Nederland (moeder);
- Holding Inholland B.V.;
- Zakelijke Dienstverlening B.V.;
- Inholland Academy (Contractgroep Inholland B.V.);
- Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V.;
- HBO Services B.V.;
- Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen;

De fiscale eenheid vennootschapsbelasting bestaat ultimo verslagjaar uit de volgende vennootschappen:

- Holding Inholland B.V. (moeder);
- Zakelijke Dienstverlening B.V.;
- Inholland Academy (Contractgroep Inholland B.V.);
- Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V.

HBO Services B.V. is voor 51% in handen van de Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V. en maakt om die reden geen onderdeel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Per 31 december 2023 bedraagt een totaal van EUR 1,5 mln. als voorwaarts te compenseren verlies met toekomstige winsten van de fiscale eenheid. De fiscale eenheid Holding Inholland B.V. verwacht over 2024 een winst ad EUR 0,5 mln waardoor er ultimo 2024 EUR 1,0 mln. aan voorwaarts te compenseren verlies resteert. De verrekeningsmogelijkheid voor dit verlies is sinds 2022 onbeperkt verrekenbaar. Omdat het gezien de marktomstandigheden onzeker is of deze verliezen in de toekomst gecompenseerd kunnen worden, is er geen actieve latentie opgenomen in de jaarrekening.

Er zijn definitieve aanslagen vennootschapsbelasting opgelegd tot en met het jaar 2023. De aangifte voor 2024 zal na het definitief worden van de jaarrekening 2024 worden ingediend bij de Belastingdienst.

3.7 Overzicht verbonden partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)	
Naam	Holding Inholland B.V.
Juridische vorm	BV
Statutaire zetel	's-Gravenhage
Code activiteiten	4
Eigen vermogen ultimo verslagjaar	2.455
Resultaat verslagjaar	508
Totale baten verslagjaar	11.464
Verklaring art. 2:403 lid 1BW	N
Consolidatie (in %)	100%
Deelnamepercentage (in %)	100%

Deelnemingen van Holding Inholland B.V.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024 (x EUR 1.000)	Resultaat boekjaar 2024	Art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V.	B.V.	Den Haag	4	2.444	-183	nee	100%	ja
Contractgroep Inholland B.V.	B.V.	Den Haag	4	-2.088	690	nee	100%	ja
Zakelijke dienstverlening B.V.	B.V.	Den Haag	4	95	1	nee	100%	ja
HBO Services B.V. (Asa Campus)	B.V.	Den Haag	4	1.580	214	nee	51%	ja

Naast bovenstaande meerderheidsdeelneming voert Inholland het bestuur over stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (Stichting AVAG). Inholland heeft geen kapitaalbelang in deze stichting, waardoor Stichting AVAG niet is opgenomen onder de financiële vaste activa in de enkelvoudige balans.

Per 1 september 2008 is de stichting AVAG opgericht. AVAG verzorgt het onderwijs en onderzocht de mogelijkheden tot academisering van het curriculum. In september 2023 is de master Verloskunde gestart in samenwerking met de academies in Rotterdam en Maastricht en de KNOV. Inholland ontvangt de bekostiging en is als zodanig het formele aanspreekpunt voor het ministerie van OCW (zie het Onderwijsprotocol en de Richtlijn Jaarverslag). Verder is Inholland de formele licentiehouder en in die rol aanspreekpunt voor de NVAO als het gaat om accreditatie. Verantwoording aan het ministerie van OCW en NVAO loopt formeel via Inholland, bijvoorbeeld via het jaarverslag.

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming)			
	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Stichting Kenniscentrum Ongelijkheid	Stichting	Amsterdam	4

Toelichting code activiteiten:

- 1 = contractonderwijs;
- 2 = contractonderzoek;
- 3 = onroerende zaken;
- 4 = overig.

Holding Inholland B.V.

Inholland is voor 100% eigenaar van Holding Inholland B.V. In deze vennootschap zijn de private activiteiten van Inholland ondergebracht. De activiteiten bestaan voor 42% uit contractonderwijs (code 1) en voor 58% uit overige zaken (code 4).

Stichting Kenniscentrum Ongelijkheid

Per 3 december 2020 is de stichting Kenniscentrum Ongelijkheid (Stichting KCO) opgericht. De stichting heeft tot doel om bij te dragen aan het beschrijven en verklaren van nieuwe, aanhoudende of groeiende vormen van ongelijkheid in Amsterdam, in het bijzonder van de cumulatie van ongelijkheid binnen en over domeinen en levensfasen heen, en aan het voorkomen en bestrijden van (gevolgen van) ongelijkheid met (elementen van) effectieve aanpakken. Gemeente Amsterdam, stichting VU, Universiteit van Amsterdam, stichting Hogeschool van Amsterdam en Inholland nemen deel in stichting KCO. Inholland beschikt over 20% minderheidsdeelneming.

Tot de kernactiviteiten van stichting KCO behoren:

- a. het realiseren en faciliteren van kennisdeling en netwerkversterking vanuit bestaande en nieuw te ontwikkelen onderzoeksprogramma's op het gebied van ongelijkheid;
- b. het genereren van onderzoek naar de ontwikkeling van ongelijkheid en de mechanismes die hieraan ten grondslag liggen;
- c. het door middel van onderzoek helpen (door)ontwikkelen van beleid en praktijken die ongelijkheid kunnen voorkomen of tegengaan, zoveel als mogelijk met financiële steun vanuit de tweede en derde geldstroom, en vanuit vragen uit de stad en eigen vragen van het Kenniscentrum Ongelijkheid waarbij beschikbare (monodisciplinaire) onderzoeks- of praktijkkennis wordt omgezet in interdisciplinaire inzichten en toepassingen.

Transacties verbonden partijen

De transacties ten aanzien van onder andere omzet detacheringen, huisvesting, managementvergoeding, tussen de instelling en de met haar verbonden partijen zijn:

	Realisatie 2024 EUR	Realisatie 2023 EUR
Holding Inholland B.V.	7.156	7.984
Stichting Academie Verlooskunde	(5.334)	(5.401)
Amsterdam Groningen		
Stichting Kenniscentrum Ongelijkheid	0	0
	1.822	2.583

Aan stichting Kenniscentrum Ongelijkheid is een bijdrage gedaan van EUR 56.700 (2023: EUR 50.000).

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen op niet zakelijke grondslag voorgedaan.

3.8 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Overheidsbijdragen

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Toelichting overheidsbijdragen			
Rijksbijdragen, uitsplitsing			
Rijksbijdragen OCW/EZ, uitsplitsing			
Rijksbijdragen OCW	251.009	247.790	254.014
Rijksbijdragen OCW/EZ	251.009	247.790	254.014
Overige subsidies OCW/EZ, uitsplitsing			
Overige subsidies OCW	2.989	294	2.429
Overige subsidies EZ	2	0	111
Overige subsidies OCW/EZ	2.991	294	2.540
Rijksbijdragen	254.000	248.084	256.554
Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden, uitsplitsing			
Overige overheden	7.486	6.266	6.283
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	7.486	6.266	6.283
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	7.486	6.266	6.283

Rijksbijdragen

De rijksbijdrage is hoger dan begroot vanwege de extra ontvangen compensatie voor de CAO-stijging. Echter, vergeleken met vorig jaar is de rijksbijdrage lager. Dit komt door een daling in het aantal studenteninschrijvingen, vooral bij de hbo-bacheloropleidingen.

De rijksbijdrage voor AVAG (EUR 11,8 mln.) is verantwoord in het totaal van de ontvangen rijksbijdragen door Inholland.

Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

In 2024 is onder andere meer aan subsidies ontvangen van de subsidieverstrekker SIA, NRO, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (MDIEU) dan begroot. De subsidies zijn verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen van Inholland.

De ontvangen subsidies hebben een tijdelijk karakter.

Collegegelden, Baten werk in opdracht van derden en Overige baten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Toelichting overige baten			
College- en examengelden, uitsplitsing			
Collegegelden sector HBO	55.232	55.856	52.703
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	55.232	55.856	52.703
Baten in opdracht van derden, uitsplitsing			
Contractonderwijs	5.314	5.900	5.023
Baten werk in opdracht van derden	5.314	5.900	5.023
Overige baten, uitsplitsing			
Opbrengst verhuur	2.813	2.693	2.527
Detachering personeel	1.892	834	1.038
Schenkeningen	25	2	93
Studentenbijdragen	1.398	1.195	1.525
Verkoop van onderwijsmateriaal	375	132	356
Overige	429	174	239
Bijzondere baten	0	23.000	0
Overige baten	6.932	28.030	5.778

Collegegelden

De collegegelden zijn hoger dan vorig verslagjaar als gevolg van de afschaffing van de halvering van het collegegeld van 1^e jaar studenten met ingang van september 2024 (collegejaar 2024-2025). Hierdoor is de opbrengst van de collegegelden in kalenderjaar 2024 hoger dan 2023.

In de opbrengst zijn tevens de collegegelden voor AVAG (EUR 1,0 mln.) verantwoord.

Baten werk in opdracht van derden

De opbrengst voor contractactiviteiten is EUR 0,3 mln. hoger dan vorig jaar. Dit komt voornamelijk door meer cursussen contractactiviteiten dan vorig jaar.

Personeelslasten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Toelichting lasten			
Personeelslasten, uitsplitsing			
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing			
Lonen en salarissen	171.077	171.906	168.092
Sociale lasten	23.933	22.310	22.890
Pensioenlasten	24.764	26.582	23.675
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	219.774	220.798	214.657
Overige personele lasten, uitsplitsing			
Dotaties personele voorzieningen	1.801	(1.700)	6.768
Lasten personeel niet in loondienst	21.077	12.596	24.820
Kostprijs van de omzet	0	0	0
Overige	15.506	15.856	16.903
Overige personele lasten	38.384	26.752	48.491
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	(2.276)	(270)	(1.843)
Personeelslasten	255.882	247.280	261.305

Ten opzichte van 2023 zijn de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten EUR 5,1 mln. hoger als gevolg van een combinatie van:

- hogere 'lonen en salarissen' (EUR 3,0 mln.) door cao-verhogingen van 3% in januari, periodieke verhogingen, de reservering vakantiedagen en een eenmalige uitkering in oktober in combinatie met een afname van het aantal fte (gemiddeld 71 fte);
- hogere sociale lasten vanwege hogere premiepercentages (EUR 1,0 mln.)
- lager pensioenlasten met name als gevolg van de afname van het aantal fte (EUR 1,1 mln.)

Het personeel van AVAG is in 2024 en 2023 in dienst van Inholland. De kosten over 2024 ad EUR 6,8 mln. (2023: EUR 6,1 mln.) zijn verantwoord onder de loonkosten.

Zie onderstaand overzicht voor een nadere specificering van de mutaties per voorziening.

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Dotaties personele voorzieningen, uitsplitsing			
Sociaal beleid, reorganisatie en reorganisatie	1.657	0	4.937
Werkloosheidsbijdragen	(345)	(1.700)	(236)
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	178	0	451
Langdurig ziek	388	0	764
Overige personele voorzieningen	(77)	0	852
	1.801	(1.700)	6.768

De post 'Lasten personeel niet in loondienst' is lager dan vorig jaar, maar hoger dan begroot door extra inhuur ondersteuning en docenten.

De post 'Uitkering die personeelslasten verminderen' is EUR 0,4 mln. hoger ten opzichte van vorig jaar en bestaat uit extra ontvangsten van het UWV onder ander voor compensatieregeling transitievergoeding.

Gemiddeld aantal werknemers

Het gemiddeld aantal werknemers in 2024 inclusief de Holding is 2.630 (2023: 2.723).

Het gemiddeld aantal medewerkers van de Holding is 28 (2023: 30)

Het gemiddeld fte medewerkers in 2024 is 2.122; dit is inclusief 20 fte van de Holding. In 2024 woonden 7 medewerkers in het buitenland (4,7 fte).

FTE	Onderwijs dec-24	Niet-onderwijs dec-24	Totaal dec-24
Personeelsformatie			
Bestuur/management *	7,0	3,0	10,0
Onderwijzend personeel**	1.277,4	5,9	1.283,3
Ondersteunend personeel ¹	509,4	314,7	824,1
Totaal	1.793,8	323,6	2.117,4
Verhouding OOP/OP in %			39/61%
Begroot			2.133

* College van Bestuur, domeindirecteuren, stafdirecteuren en directeur Holding

** Uitzondering 1,8 fte werkzaam voor locatie of stafdienst

¹ Afrondingsverschil bij optelling zonder decimalen in de rij

Gemiddeld aantal medewerkers	2.630
Gemiddeld Fte medewerkers	2.122
Gemiddelde omvang dienstverband	81%

Wet normering topinkomens (WNT) & declaraties College van Bestuur

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

(x EUR 1,00)

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), kortweg: Wet normering topinkomens, is in 2013 in werking getreden. Het doel van deze wet is het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. Door het ministerie van Binnenlandse Zaken zijn binnen het kader van de WNT de beleidsregels, inzake toepassing van de WNT met ingang van 1 januari 2024, gepubliceerd in de Staatscourant van 22 augustus 2023, nr. 22028. Daarnaast heeft het ministerie van OCW de nieuwe bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen OCW-sectoren vastgesteld. Deze regeling is op 14 november 2023 gepubliceerd in de Staatscourant, nr. 32291.

Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor de hbo-sector is EUR 233.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2019 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

Het bezoldigingsmaximum voor leden en voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt 10% respectievelijk 15% van het voor de hbo-sector geldende bezoldigingsmaximum, te weten EUR 233.000. Het WNT-maximum voor ontslagvergoedingen voor 2024 is wederom EUR 75.000.

Bezoldigingsklasse bestuurders en toezichthouders hbo-sector op basis van instellingskenmerken

Voor de onderwijsinstellingen zijn in 2016 de verlaagde sectorale WNT-maxima vervangen door de bezoldigingsklassen op basis van instellingskenmerken vertaald naar complexiteitspunten. Het totaal van deze complexiteitspunten bepaalt in welke bezoldigingsklasse de instelling valt en welk bezoldigingsmaximum daarmee van toepassing is op de topfunctionarissen.

Deze instellingskenmerken zijn:

- a. totale baten per kalenderjaar over het jaar t-2;
- b. totaal aantal bekostigde studenten over het jaar t-2;
- c. gewogen onderwijssectoren.

Voor 2024 ziet dit er als volgt uit:

- De totale baten over 2022 bedragen EUR 308 mln. Daarmee voldoet Hogeschool Inholland aan het maximale aantal van 10 complexiteitspunten;
- Het totaal aantal bekostigde studenten per 01 oktober 2022 is 20.756. Daarmee behaalt Hogeschool Inholland 5 complexiteitspunten
- Het gewogen gemiddelde van het aantal sectoren op 1 oktober 2022, inclusief vermenigvuldigingsfactor 2, is $6 \times 2 = 12$. Daarmee blijft Hogeschool Inholland op het maximum van vijf complexiteitspunten;

In totaliteit behaalt Hogeschool Inholland hierdoor 20 complexiteitspunten (10 + 5 + 5) en valt Hogeschool Inholland in Klasse G met een bezoldigingsmaximum van EUR 233.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

Bedragen x EUR 1	B.R. Combee	M.F. van den Berg	M. Deutekom
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 30/09	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.647	156.923	198.023
Beloningen betaalbaar op termijn	23.352	17.508	23.327
Subtotaal	232.999	174.431	221.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	174.431	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	232.999	174.431	221.350
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023			
Bedragen x EUR 1	B.R. Combee	M.F. van den Berg	M. Deutekom
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.437	199.538	189.312
Beloningen betaalbaar op termijn	22.562	22.515	22.538
Subtotaal	222.999	222.053	211.850
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000
Bezoldiging	222.999	222.053	211.850

Alle items voor de verantwoording 2024 naar het ministerie van OCW, die van toepassing zijn op de bezoldiging topbestuurders van Inholland, zijn in bovenstaand overzicht meegenomen.

Met de wijziging van het bezoldigingsmaximum WNT voor 2024 van EUR 223.000 naar EUR 233.000 blijven zowel de voorzitter als de leden van het College van Bestuur met hun totale bezoldiging voor 2024 onder dit maximum. Deze leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking van Hogeschool Inholland hebben geen andere leidinggevende topfuncties waarmee hun beloning per saldo hoger uitkomt dan het voor 2024 geldende bezoldigingsmaximum WNT.

Volgens de Evaluatiewet WNT van juli 2017, nr. 34654, is het anticumulatiebeding voor toezichthoudende topfunctionarissen en leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking niet van toepassing.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 01-12.

Deze categorie was in 2024 voor Hogeschool Inholland niet van toepassing.

Bedragen x EUR 1 Functiegegevens		Jeroen van den Berg Lid college van bestuur ai	
Kalenderjaar	2024	2023	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	16/9 tm 31/12		
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	4		
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	465		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in kalenderjaar *	€ 221		
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 123.200		
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 102.765		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 86.025	€	-
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 86.025		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0		
Bezoldiging			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024						
Bedragen x EUR 1						
	S. Riedstra	C.L. Sigaloff	L. Schoningh	M. Kilic	A.C. de Jong	F. Tabarki
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/10	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	22.400	14.000	16.800	16.800	16.800	2.800
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	19.417	23.300	23.300	23.300	3.883
-/- Onverschuldigd betaald en niet terugontvangen bedrag						
Bezoldiging	22.400	14.000	16.800	16.800	16.800	2.800
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023						
Bedragen x EUR 1						
	S. Riedstra	C.L. Sigaloff	L. Schoningh	M. Kilic	A.C. de Jong	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging	21.400	16.100	16.100	16.100	16.100	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300	

De honorering van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht ligt voor 2024 onder de voor hen gestelde norm van WNT. In het kalenderjaar 2024 is mevrouw Sigaloff per 1 november gestopt. Haar taken zijn overgenomen door de heer Tabarki.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Gegevens 2024			
bedragen x € 1		M.F. van den Berg	
Functiegegevens		lid CvB	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband		lid CvB	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,00	
Jaar waarin dienstverband is beëindigd		2024	
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband			
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		75.000	
Individueel toepasselijk maximum		75.000	
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		75.000	
Waarvan betaald in 2024		75.000	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		n.v.t.	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toege		n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t.	

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn geen overige functionarissen met een dienstbetrekking, die in 2024 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum van EUR 233.000 hebben ontvangen. In 2024 zijn geen ontslaguitkeringen wegens einde dienstverband aan overige functionarissen betaald, die op grond van de WNT dienen te worden vermeld.

Declaraties en bestuurskosten College van Bestuur

Op basis van artikel 3j van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs dient Hogeschool Inholland vanaf het verslagjaar 2011 inzicht te geven in de declaraties van de individuele leden van het College van Bestuur. De minister van OCW heeft in de Staatscourant van 16 januari 2018, nr. 1793, een wijziging gepubliceerd over een aanpassing met betrekking tot de wijze van opstellen en verantwoorden van de declaraties van hoger onderwijsbestuurders in het jaarverslag. Met deze aanpassing sluit enerzijds de Regeling jaarverslaggeving onderwijsinstellingen aan op de afspraken uit de brieven waarmee de sectoren wo en hbo een handreiking doen aan de leden. Anderzijds wordt hiermee geregeld dat hogescholen de declaraties en bestuurskosten van bestuurders verantwoorden in overeenstemming met het bindingsbesluit Verantwoording bestuurskosten en declaraties van de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen, gedateerd 6 april 2018, kenmerk 18.4724.aj, inclusief de bijbehorende regeling. Hogeschool Inholland heeft op 21 februari 2019 voor haar College van Bestuur een apart declaratiereglement vastgesteld, passend binnen de handreiking van de Vereniging van Hogescholen en in lijn met het declaratiereglement dat voor al het personeel van Inholland geldt:

Onder bestuurskosten wordt verstaan:

De uitgaven voor voorzieningen en activiteiten die direct aan de uitoefening van de bestuurstaak zijn verbonden en die noodzakelijk zijn voor een goede vervulling daarvan, waaronder vergoedingen voor c.q. declaraties van kosten die de bestuurder op eigen rekening heeft gemaakt. De voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeelt en fiatteert deze declaraties en bestuurskosten van het college.

Met opname van onderstaand overzicht wordt aan het voormelde voldaan.

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties Bestuursleden 2024 (bedragen x EUR 1):

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord						
Naam	B.R. Combee	M.F. van den Berg	M. Deutekom	J.P.A. van den Berg	CvB Gezamen- lijk	Totalen
1 Representatiekosten	1.371	0	99	0	5.288	6.758
2 Reiskosten binnenland	95	616	597	0	0	1.308
3 Reiskosten buitenland	1.342	0	7.974	0	0	9.316
4 Overige kosten	31	34	148	31	0	244
5 Totaal	2.839	650	8.818	31	5.288	17.626

Format conform Brief VvH 6 april 2018 kenmerk 18.4724.aj.

De declaraties staan gepubliceerd op de site van Inholland:

https://www.inholland.nl/over-inholland/publicaties/#Declaraties_CvB

De overige kosten van de voorzitter betreffen voornamelijk opleidingskosten.

De volgende componenten zijn in dit overzicht verantwoord:

- A. declaraties
- B. direct door de hogeschool betaalde facturen

Vervoerskosten:

Aan ieder lid van het College van Bestuur, met uitzondering van de interim bestuurder, is een leaseauto ter beschikking gesteld. De totale kosten in 2024 voor de leaseauto's waren EUR 40.060 (2023: EUR 41.343).

Afschrijvingen

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa: Uitsplitsing			
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	0	0	39
Afschrijvingen op materiële vaste activa	17.687	15.865	14.309
Afschrijvingen	17.687	15.865	14.348

De afschrijvingslasten zijn hoger dan begroot omdat de nieuwbouw in Amsterdam eerder in gebruik is genomen dan in de begroting verwacht.

Overige instellingslasten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Huisvestingslasten, uitsplitsing			
Huurlasten	6.916	6.257	7.806
Verzekeringslasten	449	491	498
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5.564	4.211	4.407
Lasten voor energie en water	4.431	5.374	4.447
Schoonmaakkosten	3.642	3.970	3.616
Belastingen en heffingen	1.070	1.061	879
Overige	2.657	1.344	1.082
Huisvestingslasten	24.729	22.708	22.735
Overige lasten, uitsplitsing			
Administratie- en beheerslasten	5.637	4.860	4.864
Inventaris en apparatuur	9.353	9.445	8.123
Leer- en hulpmiddelen	5.129	5.078	4.746
Dotatie overige voorzieningen	466	151	74
Overige	18.945	17.109	17.314
Overige lasten	39.530	36.643	35.121

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn in 2024 circa EUR 2,0 mln. hoger dan in 2023 vanwege onderhoud, beveiligingskosten en verhuiskosten Sluisbuurt.

Overige lasten

De overige lasten zijn EUR 4,4 mln. hoger voornamelijk door licenties onderwijs en ICT, contributies en lidmaatschappen, uitbesteed werk waaronder het laten uitvoeren van onderzoekstrajecten en organisatie optimalisatie.

Bij de overige voorzieningen is voor EUR 1,2 mln. een dotatie gedaan voor een verlieslatende samenwerking. Daartegenover staat een vrijval van EUR 0,8 mln. omdat een verlieslatend huurcontract is afgekocht.

Accountantshonoraria

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024 PWC	Realisatie 2023 PWC EY	
Separate specificatie kosten onafhankelijke accountant voor:			
- onderzoek van de jaarrekening	228	216	88
- andere controleopdrachten	34	0	13
- adviesdiensten op fiscaal terrein	0	15	0
- andere niet-controlediensten	6	0	0
Accountantshonoraria	268	231	101

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Hogeschool Inholland en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Financiële en overige baten en lasten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Toelichting financiële en overige baten en lasten			
Financiële baten, uitsplitsing			
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.941	1.037	4.176
Financiële baten	2.941	1.037	4.176
Financiële lasten, uitsplitsing			
Rentelasten en soortgelijke kosten	(50)	(71)	(70)
Financiële lasten	(50)	(71)	(70)
Belastingen	(60)	0	(141)
Resultaat uit deelnemingen	0	0	0
Resultaat aandeel van derden	(105)	(61)	(218)

De post 'Rentebaten en soortgelijke opbrengsten' bestaat o.a. uit de rentebaten op de rekening courant (EURO 2,4 mln.), de ontvangen pro rata van 2019 t/m 2023 en rentebaten op de bankrekeningen van de Holding en AVAG.

3.9 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Kasstromen uit operationele activiteiten

De ontvangen rente schatkistbankieren en de dotaties in de voorzieningen (voornamelijk verlieslatende contracten) zijn de voornaamste mutaties die verantwoord zijn onder rubriek operationele activiteiten.

Kasstromen uit investeringsactiviteiten

Verwerving materiële vaste activa

In het kasstroomoverzicht is een bedrag ad. EUR 0,6 mln. (2023: EUR 1,1 mln.) gereclassificeerd naar 'Toename (afname) van kortlopende schulden'. Dit betreffen verwervingen van materiële vaste activa, welke per ultimo verslagjaar nog niet tot uitstroom van kasstromen hebben geleid.

Kasstromen uit financieringsactiviteiten

In 2023 is Inholland een 20 jarige schatkistbankieren lening aangegaan voor een bedrag van EUR 70 mln. Het afgeloste bedrag is verantwoord in 2024.

3.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2024

(na resultaatverdeling)

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2023
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	232.851	215.288
Financiële vaste activa	2.455	1.947
Totaal van vaste activa	235.306	217.235
Vlottende activa		
Vorderingen	9.376	6.148
Liquide middelen	52.103	69.034
Totaal van vlottende activa	61.479	75.182
Totaal van activa	296.785	292.417
Passiva		
Eigen vermogen	111.284	116.247
Voorzieningen	24.814	22.616
Langlopende schulden	63.000	66.500
Kortlopende schulden	97.687	87.054
Totaal van passiva	296.785	292.417

3.11 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Baten			
Rijksbijdragen	253.979	243.843	256.584
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	7.352	6.198	6.286
College-, cursus-, les- en examengelden	55.232	54.675	52.703
Baten werk in opdracht van derden	848	1.047	1.010
Overige baten	6.934	27.891	5.660
Totaal baten	324.345	333.654	322.243
Lasten			
Personeelslasten	258.032	245.337	262.760
Afschrijvingen	17.389	15.555	14.082
Huisvestingslasten	23.294	21.121	21.489
Overige lasten	33.809	30.703	31.219
Totaal lasten	332.524	312.716	329.550
Saldo baten en lasten	(8.179)	20.938	(7.307)
Gerealiseerde herwaarderingen			
Financiële baten	2.774	1.002	4.124
Financiële lasten	(67)	(67)	(70)
Resultaat	(5.472)	21.873	(3.253)
Belastingen	0	0	0
Resultaat uit deelnemingen	508	(692)	680
Resultaat na belastingen	(4.964)	21.181	(2.573)
Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat	(4.964)	21.181	(2.573)

3.12 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling enkelvoudig

Algemeen

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde grondslagen als voor de geconsolideerde jaarrekening.

3.13 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's, afgerond naar EUR 1.000 tenzij anders vermeld. In de toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten wordt met uitzondering van de post financiële vaste activa en het eigen vermogen, verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans en de staat van baten en lasten.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa: Verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en dienstbare vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening materiële vaste activa	Totaal van materiële vaste activa
Materiële vaste activa, posten						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	255.411	12.096	27.032	96.468	26.207	417.214
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(170.526)	0	(14.778)	0	(16.624)	(201.928)
Materiële vaste activa	84.885	12.096	12.254	96.468	9.583	215.286
Verloop gedurende de periode						
Investerings	100.880	7.409	11.374	(91.621)	6.913	34.955
Desinvesteringen	(22.209)	0	(955)	0	(2.848)	(26.012)
Afschrijvingen	(11.417)	0	(5.159)	0	(813)	(17.389)
Afschrijving op desinvesteringen	22.209	0	955	0	2.848	26.012
Overige mutaties	30	0	0	0	(30)	0
Mutatie gedurende de periode	89.493	7.409	6.215	(91.621)	6.070	17.566
Stand aan het eind van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	334.151	19.505	37.452	4.847	30.201	426.156
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(159.773)	0	(18.983)	0	(14.549)	(193.305)
Materiële vaste activa	174.378	19.505	18.469	4.847	15.652	232.851

Financiële vaste activa

Financiële vaste activa, verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	Totaal van financiële vaste activa
Financiële vaste activa, posten		
Stand aan het begin van de periode		
Financiële vaste activa	1.947	1.947
Verloop gedurende de periode		
Waardeveranderingen	0	0
Aandeel in resultaat deelnemingen	508	508
Stand aan het eind van de periode		
Financiële vaste activa	2.455	2.455

Vlottende activa

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2023
Vorderingen		
Debiteuren	1.922	985
Groepsmaatschappijen	115	281
Personeel	26	27
Ouders, studenten, deelnemers en cursisten	1.535	959
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	(530)	(407)
Subtotaal vorderingen	3.068	1.845
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	3.336	3.033
Te ontvangen interest	622	919
Overige overlopende activa	2.350	351
Overlopende activa	6.308	4.303
Totaal van vorderingen	9.376	6.148
Liquide middelen		
Deposito's	95	0
Tegoeden op bankrekeningen	0	12
Schatkistbankieren	52.008	69.022
Liquide middelen	52.103	69.034
Totaal van vlottende activa	61.479	75.182

Eigen vermogen

Eigen vermogen, verloopoverzicht 31-12-2024. Bedragen x 1.000 EUR	Algemene reserve	Bestemmings-reserve	Eigen vermogen
Eigen vermogen, posten			
Stand aan het begin van de vorige periode			
Eigen vermogen	118.820	0	118.820
Verloop gedurende de vorige periode			
Resultaat verslagperiode	(2.573)	0	(2.573)
Stand aan het eind van de vorige periode			
Eigen vermogen	116.247	0	116.247
Stand aan het begin van de periode			
Eigen vermogen	116.247	0	116.247
Verloop gedurende de periode			
Resultaat verslagperiode	(4.964)	0	(4.964)
Stand aan het eind van de periode			
Eigen vermogen	111.283	0	111.283

Toelichting verschil tussen enkelvoudig eigen vermogen en geconsolideerd eigen vermogen:

Geconsolideerd groepsvermogen ultimo boekjaar 2024	117.833	
Enkelvoudig eigen vermogen ultimo boekjaar 2024	<u>111.283</u>	
Te verklaren verschil	6.550	
Stichting AVAG eigen vermogen ultimo boekjaar 2024	6.363	
Eliminatie te betalen vakantie-uren ultimo boekjaar 2024	<u>187</u>	
		<u>(6.550)</u>
		<u>(0)</u>

Per ultimo 2024 was het saldo van de overlopende passiva aan vakantie-uren opgenomen op zowel de vennootschappelijke balans van Inholland (te betalen aan eigen medewerkers) als op de vennootschappelijke balans van AVAG (te betalen aan ingehuurde medewerkers). Deze dubbeltelling wordt bij de consolidatie geëlimineerd.

Kortlopende schulden

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2023
Kortlopende schulden toelichting		
Schulden aan groepsmaatschappijen	915	1.303
Schulden aan kredietinstellingen	3.500	3.500
Schulden aan OCW/EZ	0	96
Crediteuren	11.185	13.262
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11.882	10.055
Schulden ter zake van pensioenen	2.890	2.713
Kortlopende overige schulden	673	864
Subtotaal kortlopende schulden	31.045	31.793
Overlopende passiva, uitsplitsing		
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	23.197	20.236
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	5.285	3.130
Vooruitontvangen investeringsubsidies	0	6
Vooruitontvangen bedragen	6.912	4.887
Vakantiegeld en vakantiedagen	17.293	17.298
Te betalen interest	67	70
Overige overlopende passiva	13.888	9.634
Overlopende passiva	66.642	55.261
Totaal van kortlopende schulden	97.687	87.054

In onderstaande tabel worden de fte's weergegeven, gesplitst naar management, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel. De verhouding OP/OOP betreft 61% OP versus 39% OOP en is ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

In 2024 woonden 7 medewerkers in het buitenland (4,7 fte).

FTE	Onderwijs dec-24	Niet-onderwijs dec-24	Totaal dec-24
Personeelsformatie			
Bestuur/management *	7	2	9
Onderwijzend personeel**	1277,4	5,9	1283,3
Ondersteunend personeel ¹	509,4	294,8	804,2
Totaal	1793,8	302,7	2096,5
Verhouding OOP/OP in %			39/61
Begroot			2.111,9

* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafdirecteuren

** Uitzondering 1,8 fte werkzaam voor locatie of stafdienst

Gemiddeld aantal medewerkers	2.602
Gemiddeld Fte medewerkers	2.102
Gemiddelde omvang dienstverband	81%

3.14 Gebeurtenissen na balansdatum

Deze jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 25 maart 2025 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht in haar vergadering van 24 april 2025.

College van Bestuur Inholland

Dhr. B.R. (Bart) Combee, voorzitter

Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg (a.i.), lid

Mw. M. (Marije) Deutekom, lid

Raad van Toezicht Inholland

Dhr. S. (Siebe) Riedstra (voorzitter)

Mw. L. (Liesbeth) Schöningh (vice-voorzitter)

Dhr. T. (Ton) de Jong

Dhr. F. (Farid) Tabarki

Mw. M. (Meryem) Kilic-Karaaslan

3.15 Bestemming resultaat

Het resultaat over 2024 is als volgt verdeeld:

Bedragen x 1.000 EUR	EUR
Resultaat conform Staat van baten en lasten	(5.587)
Mutatie ten laste van Bestemmingsreserve	(551)
Saldo ten laste van Algemene reserve	(6.138)

4 Overige gegevens

4.1 Controleverklaring

De verklaring is opgenomen op de volgende pagina's.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hoger Onderwijs Nederland

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Hoger Onderwijs Nederland te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Onderwijs Nederland op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hoger Onderwijs Nederland, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).



Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.



Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 25 april 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk RA



Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



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

5 Bijlage

5.1 Specificatie posten OCW

(Normatieve) Rijksbijdragen

(Normatieve) Rijksbijdragen	Bedragen x 1.000 EUR
HBO/HAO 2024	
2024/2/1.000.005.783/100008084-3	228.709
2024/2/1.000.004.523/100008092-2	24.049
	252.758
Verhoging financiële bijdrage medezeggenschap 2024-2027 (niet normatieve Rijksbijdrage) / ref 477779322	(96)
Overig 2024	
Reclassificatie (Normatieve) Rijksbijdrage naar:	(1.653)
- Overige subsidies OCW/EZ	(1.653)
Totaal (Normatieve) Rijksbijdragen	251.009

5.2 Subsidieprojecten AGVV Hogeschool Inholland

De volgende subsidieprojecten zijn onder de Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGVV) beschikt:

(Bedragen x 1.000 EUR)

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2023	Ontvangen in 2024	Totaal Ontvangen	Lasten t/m 2023	Lasten in 2024	Totaal Lasten
1	Unmanned Valley	KVVW-00168	06-03-19	11	8	0	8	0	0	0
2	Duurzame moleculen	KVVW-00290	16-03-21	48	8	1	8	0	0	0
Totaal				59	16	1	16	0	0	0

5.3 Gegevens van de rechtspersoon

Rechtspersoon

Stichting Hoger Onderwijs Nederland (handelsnaam: Hogeschool Inholland / Inholland)

Postadres: Postbus 95597, 2509 CN Den Haag

Bezoekadres: Theresiastraat 8, 2593 AN Den Haag

College van Bestuur

Dhr. B.R. (Bart) Combee

Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg (a.i.)

Mw. M. (Marije) Deutekom

Brinnummers

27PZ Hogeschool Inholland

Kamer van Koophandel

Dossiernummer 37.099.586 Kamer van Koophandel Haaglanden

Telefoonnummer

070 - 312 32 00

Website

www.inholland.nl

Contactpersoon

Dhr. M. (Michel) Emmerik, Manager Finance Hogeschool Inholland

E-mailadres: michel.emmerik@inholland.nl