

# Jaarverslag Inholland 2023

Haarlem, 17-4-2024

## Inhoudsopgave

|        |                                                                                |     |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1      | Voorwoord.....                                                                 | 3   |
| 2      | Bestuursverslag .....                                                          | 4   |
| 2.1    | Verslag van de Raad van Toezicht .....                                         | 4   |
| 2.2    | Verslag van College van Bestuur.....                                           | 9   |
| 2.2.1  | Bestuurlijke verantwoording.....                                               | 9   |
| 2.2.2  | Onderwijs .....                                                                | 17  |
| 2.2.3  | Onderzoek .....                                                                | 26  |
| 2.2.4  | Studenten.....                                                                 | 34  |
| 2.2.5  | Kwaliteitsafspraken .....                                                      | 40  |
| 2.2.6  | NPO .....                                                                      | 53  |
| 2.2.7  | Personeel.....                                                                 | 64  |
| 2.2.8  | Management-controlsysteem, doelmatigheid en risicomanagement .....             | 67  |
| 2.2.9  | Financiële kerngegevens .....                                                  | 69  |
| 2.2.10 | De financiële verantwoording .....                                             | 70  |
| 2.2.11 | Toelichting op de financiële cijfers t.o.v. het vorige kalenderjaar .....      | 70  |
| 2.2.12 | Continuïteitsparagraaf .....                                                   | 74  |
| 2.2.13 | Holding Inholland B.V. ....                                                    | 81  |
| 2.2.14 | Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen .....                       | 82  |
| 2.2.15 | Treasurybeleid .....                                                           | 82  |
| 2.2.16 | Notitie Helderheid .....                                                       | 84  |
| 2.2.17 | Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten HO ..... | 85  |
| 2.2.18 | Tot slot.....                                                                  | 87  |
| 3      | Jaarrekening .....                                                             | 88  |
| 3.1    | Geconsolideerde balans per 31 december 2023 .....                              | 88  |
| 3.2    | Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023.....                            | 89  |
| 3.3    | Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2023 .....                                  | 90  |
| 3.4    | Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling .....                         | 91  |
| 3.5    | Toelichting op de geconsolideerde balans.....                                  | 98  |
| 3.6    | Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....                    | 109 |
| 3.7    | Overzicht verbonden partijen .....                                             | 110 |
| 3.8    | Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten .....              | 112 |
| 3.9    | Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht .....                    | 121 |
| 3.10   | Enkelvoudige balans per 31 december 2023.....                                  | 122 |
| 3.11   | Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023 .....                              | 123 |
| 3.12   | Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling enkelvoudig .....             | 124 |
| 3.13   | Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening .....                              | 124 |
| 3.14   | Gebeurtenissen na balansdatum .....                                            | 128 |
| 3.15   | Bestemming resultaat .....                                                     | 129 |
| 4      | Overige gegevens.....                                                          | 129 |
| 4.1    | Controleverklaring .....                                                       | 129 |
| 5      | Bijlage .....                                                                  | 136 |
| 5.1    | Specificatie posten OCW .....                                                  | 136 |
| 5.2    | Subsidieprojecten AGVV Hogeschool Inholland .....                              | 137 |
| 5.3    | Gegevens van de rechtspersoon .....                                            | 138 |

# 1 Voorwoord

Beste lezer,

Met trots presenteren we het jaarverslag 2023 van Hogeschool Inholland. In dit verslag blikken we terug op een feestelijk jaar, maar ook op een jaar met serieuze ontwikkelingen voor onze hogeschool.

Dit jaar bestond Hogeschool Inholland 21 jaar. We hebben dit jubileum gevierd met diverse activiteiten, waaronder een feest op 6 juli en een mooie serie portretten en verhalen van collega's. Wellicht een gek getal, om je 21-jarig bestaan te vieren. Door corona hebben we gewacht tot afgelopen jaar zodat we ook echt een feestje met elkaar konden vieren. Het was een mooi moment om terug te blikken op onze rijke historie en vooruit te kijken naar de toekomst. En vooral ook een moment om samen te komen en te vieren wat we bereikt hebben.

We hebben dit jaar hard gewerkt aan de implementatie van onze strategie 'Samenwerken aan een vitale metropool'. We doen dit door met ons onderwijs en onderzoek invulling te geven aan de thema's duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving. We geloven dat de kracht van Hogeschool Inholland ligt in onze verbinding met de stad en de regio. We leveren een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van een metropool die leefbaar, duurzaam en veerkrachtig is en dat doen we samen met partners uit het bedrijfsleven, de overheid en andere kennisinstellingen.

Een van de speerpunten van dit jaar was de verdere ontwikkeling van ons flexibele onderwijsaanbod. We willen dat onze studenten op een manier kunnen leren die past bij hun individuele behoeften en leerstijlen. In dat kader hebben we diverse nieuwe trajecten ontwikkeld.

Om Inholland toekomstbestendig te houden, hebben we het programma Fit for the Future in gang gezet. Dit programma beoogt onze hogeschool efficiënter en effectiever te maken en de kwaliteit te verhogen. Zo sturen we tijdig bij en blijven we zorgen voor een gezonde Hogeschool. Het is echter ook een spannend proces dat collega's en teams kan raken. We geven dit zorgvuldig en in goed overleg vorm.

De wereld om ons heen verandert voortdurend en dat merken we ook binnen de muren van de hogeschool. Met ons onderwijs en onderzoek dragen we eraan bij om de grote transities waar onze samenleving voor staat te realiseren. Dat is een complexe zoektocht en als kennisinstelling willen we midden in die beweging staan. We zijn ook een gemeenschap waarin veel van onze studenten zich betrokken voelen bij gebeurtenissen in de wereld, soms wat verder weg en soms heel dichtbij. Dat kan ook discussie opleveren, zoals we afgelopen jaar een aantal keer zagen. We omarmen de diversiteit aan opinies in onze gemeenschap en moedigen het gesprek daarover aan, zolang dat gebeurt met respect en ruimte voor mensen die er anders naar kijken.

In dit jaarverslag lees je meer over wat we afgelopen jaar hebben bereikt met ons onderwijs en onderzoek, en over onze ambities voor de toekomst.

College van Bestuur Hogeschool Inholland

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

Mw. M.F. (Mieke) van den Berg (portefeuille bedrijfsvoering)

Mw. M. (Marije) Deutekom (portefeuille onderwijs en onderzoek)

## 2 Bestuursverslag

### 2.1 Verslag van de Raad van Toezicht

2023 stond voor de Raad van Toezicht in het teken van de eerste stappen rondom de uitvoering van het strategisch plan en de doorwerking daarvan naar de organisatie. Gezorgd moet worden voor continuïteit van het onderwijs en onderzoek terwijl ook veranderingen in gang gezet moeten worden.

De politieke en militaire conflicten in de wereld, o.a. in Oekraïne en Gaza-Israël, raken (een deel van) de studenten en/of medewerkers van Inholland en dat baart de Raad zorgen. Studentwelzijn, maar ook medewerkerswelzijn, staat niet voor niets hoog op de agenda van Inholland en daarmee ook op die van de Raad van Toezicht. Ook heeft de Raad ook haar gebruikelijke rol vervuld ten aanzien van de (meerjaren)begroting, de (concept)-kaderbrief 2024, de voortgang van het Jaarplan 2023 en de besluitvorming rondom het Jaarplan 2024 en bijbehorende begroting.

#### Belangrijke ontwikkelingen in 2023

##### Huisvesting

De Raad is in 2023 tijdens iedere vergadering, zowel schriftelijk als mondeling, geïnformeerd over de voortgang van de ontwikkelingen rondom huisvesting. Het meest in het oog springende is de nieuwbouw in Amsterdam. Hierbij is onder meer aandacht geweest voor de governance, projectplanning, de projectfinanciering en het risicomanagement. Vooralsnog lijkt oplevering van het nieuwe gebouw in 2024 volgens planning te verlopen. Positief is dat in 2023 de verkoop van het te verlaten gebouw en de grond in Diemen is afgerond. Daarnaast is de Raad op de hoogte gehouden van de voorbereidingen van de campusontwikkeling Alkmaar. Hoewel daar nog geen besluiten zijn genomen door de Raad is de verwachting dat dit in 2024 wel zal gaan gebeuren. Tenslotte heeft de Raad in 2023 ingestemd met een investering in het Duijndam-gebouw in Delft ter vervanging van het nu in gebruik zijnde API-gebouw. De verhuizing zal in 2024 plaatsvinden.

##### Strategie

De Raad heeft het Strategisch Plan 2022-2027 in juni 2022 goedgekeurd. De Raad is door het College van Bestuur in 2023 met regelmaat geïnformeerd over de voortgang van de implementatie van het nieuwe Strategisch Plan voor Inholland. De Raad blijft de voortgang de komende jaren nadrukkelijk volgen. Het uiteindelijke doel is en blijft het opleiden van autonome professionals die een betekenisvolle bijdrage leveren aan de inclusieve samenleving van de toekomst. Onderzoek speelt daarbij een belangrijke rol.

##### Kwaliteitscultuur

Vooruitlopend op de mogelijke kans om op termijn over te gaan tot een instellingsaccreditatie (waardoor Inholland zelf verantwoordelijk is voor het inrichten van een adequate kwaliteitscultuur) is de Raad blij met het initiatief van het college van bestuur om onafhankelijk onderzoek te laten doen naar de kwaliteitscultuur binnen Inholland. De uitkomsten van dat onderzoek, die begin 2024 verwacht worden, leiden hopelijk tot concrete verbeterpunten waardoor het kwaliteitsdenken en daarmee de kwaliteit van het onderwijs richting studenten verder verbeterd kan worden.

##### Fit for the Future

In 2022 waren de doorstroomcijfers van studenten bij Inholland lager dan verwacht. Tegelijkertijd neemt het aantal studenten in Nederland (demografisch) af. Om Inholland toekomstbestendig te maken, is begin 2023 gestart met het programma Fit for the future. Met dit programma willen we enerzijds de organisatie wendbaarder maken en in lijn te brengen met de benchmark. Anderzijds willen we de dienstverlening aan studenten verder verbeteren. De Raad blijft het programma kritisch volgen indachtig de uitdaging die Inholland heeft om tegelijkertijd te bezuinigen en een kwaliteitsverbetering door te voeren.

##### AVAG

Sinds 2022 is de stichting AVAG (Academie voor Verloskunde Amsterdam en Groningen) een 100% dochter van hogeschool Inholland. De Raad van Toezicht van Inholland is hierdoor ook de Raad van Toezicht van AVAG. De Raad heeft in 2023 de Jaarrekening 2022 en het bestuursverslag bij de jaarrekening goedgekeurd en daarmee décharge verleend voor het in 2022 gevoerde beleid. Ook heeft de Raad in 2023 het jaarplan en de begroting 2024 van AVAG goedgekeurd.

### Kwaliteitsafspraken en NPO

De kwaliteitsafspraken, bedoeld voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, worden door de Raad met aandacht gevolgd. Nu het einde van de kwaliteitsafspraken en NPO in de huidige vorm naderen, wordt het nog belangrijker de opbrengsten te borgen binnen de organisatie.

De samenwerking tussen medezeggenschap, College van Bestuur en Raad van Toezicht is tijdens de uitvoering van de kwaliteitsafspraken en NPO goed geweest. Het blijft een uitdaging om voor studenten zichtbaar te maken dat deze kwaliteitsafspraken en de ingezette kwaliteitsgelden hebben geleid tot verbetering van het onderwijsaanbod. De Raad houdt aandacht voor verantwoorde besteding van de kwaliteitsgelden.

De NPO-gelden worden ingezet om achterstanden in het onderwijs, opgelopen gedurende de coronaperiode, weg te werken. De plannen die eerder met de Raad zijn besproken worden uitgevoerd. Dat gebeurt op domeinniveau zodat met maatwerk kan worden ingespeeld op de behoefte. De Raad is in 2023 op overkoepelend niveau goed geïnformeerd over de voortgang van de besteding van de NPO-gelden. De Raad heeft zich ervan overtuigd dat de medezeggenschap haar eigen rol kan spelen in besteding en verantwoording van NPO-gelden.

### Overige onderwerpen

De Raad van Toezicht verleende in 2023 goedkeuring aan het Jaarverslag 2022, de benoeming van de accountant voor controlejaar 2023, de begroting voor 2024, het Inholland Jaarplan 2024 en de klasseindeling WNT 2024. De raad verleende décharge aan het college van bestuur voor het in 2022 gevoerde beleid.

### **De Raad van Toezicht in 2023**

De Raad van Toezicht vergaderde in 2023 vijf keer met het College van Bestuur waarvan een keer in Utrecht, een keer in Diemen, twee keer in Den Haag en een keer online. Daarnaast heeft de Raad in 2023 drie extra vergaderingen ingelast om verdiepend op onderwerpen te kunnen spreken. De Raad was nagenoeg altijd voltallig aanwezig. Iedere vergadering met het College van Bestuur wordt voorafgegaan door een regulier intern overleg van de Raad. De voorbereiding van de (individuele) beoordeling van de leden van het College van Bestuur vindt binnen de Raad plaats. De voorzitter van de Raad van Toezicht had ook buiten de vergaderingen om regelmatig contact met de voorzitter van het College van Bestuur. De Raad heeft drie commissies: de Commissie Onderwijs & Onderzoek, de Auditcommissie en de Selectie-/Remuneratiecommissie.

De concept-agenda's voor alle vergaderingen van de Raad, met uitzondering van de concept-agenda voor het intern overleg van de Raad, worden opgesteld door de secretaris van de Raad van Toezicht in overleg met het College van Bestuur. Dat concept wordt voorgelegd en besproken met de voorzitter van de Raad. Pas na zijn akkoord (al of niet met aanpassingen in de agenda) wordt de agenda verstuurd.

In maart 2023 vond het jaarlijkse strategisch overleg met het College van Bestuur plaats. Door dit overleg en de voortgangsrapportages van het College van Bestuur tijdens de reguliere vergaderingen is de Raad goed betrokken geweest bij de uitvoering van het nieuwe strategisch plan. De betrokkenheid van de Raad bij de totstandkoming van het nieuwe Strategisch Plan is belangrijk omdat dit de basis vormt voor het toezicht. Dat toezicht zal geënt zijn op het realiseren van het strategisch plan en de uitwerking daarvan naar de praktijk. De kernwaarden 'persoonlijk en dichtbij' en 'diversiteit en inclusie' blijven daarbij van groot belang.

In 2023 heeft de Raad twee praktijkbezoeken gebracht aan opleidingen van Hogeschool Inholland. In mei is een bezoek gebracht aan de vestiging Haarlem en specifiek de opleidingen MBRT/MIRO en het Conservatorium. In november heeft de Raad de vestiging Rotterdam bezocht waarbij aandacht was voor studentparticipatie en studentwelzijn, de samenwerking van het onderwijs met de beroepspraktijk en werving, instroom en studentgerichte dienstverlening.

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

De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht heeft geleid tot het voornemen om te komen tot een andere vergaderopzet zodat de Raad naast de toezichthoudende rol de rol van sparringpartner verder kan gaan versterken.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht besloten om, mede gebaseerd op de maatschappelijke rol van Inholland, een traineeship in te stellen voor aankomend toezichthouders. Daarmee krijgen aankomend toezichthouders de gelegenheid om een jaar lang mee te draaien bij (alle bijeenkomsten van) de Raad van Toezicht om op die manier praktijkkennis over het toezichthouden op te doen. In april 2023 is voor de eerste keer een aankomend toezichthouder voor de periode van een jaar bij de Raad van Toezicht gestart.

### Governance

Volgens de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen hanteert de Raad van Toezicht een toetsingskader voor het toezicht. Hierin staat hoe invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur. Het toetsingskader en de toezichtvisie van de Raad worden in 2024 herzien waarbij naast het Strategisch Plan, de governancecode en de kernwaarden van Inholland, ook de nog in ontwikkeling zijnde (nieuwe) besturingsvisie betrokken wordt.

De Raad van Toezicht als geheel alsook de individuele leden van de Raad van Toezicht hebben zich in 2023 te allen tijde onafhankelijk en kritisch kunnen opstellen ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en andere gremia binnen en buiten Inholland.

Inholland beschikt over een klokkenluidersregeling, een integriteitscode en een regeling ongewenst gedrag die allen op de website geplaatst zijn. Daarnaast is er een beschrijving van het beleid aangaande risicomanagement. De Raad heeft getoetst of er adequate en toegankelijke klachtenregelingen zijn voor studenten en medewerkers.

De Raad van Toezicht heeft 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 van Toezicht.

De taakverdeling en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn neergelegd in een huishoudelijk reglement waarin ook de reglementen voor de verschillende commissies zijn opgenomen. In 2023 heeft een actualisering van het huishoudelijk reglement plaatsgevonden in het verlengde van een herziening van de Statuten van Inholland die eveneens in 2023 is doorgevoerd. In de statuten is een regeling opgenomen waarin voorzien wordt hoe te handelen in geval van belet of ontstentenis van alle bestuurders en/of alle toezichthouders.

De Raad van Toezicht hanteert een profielschets voor de samenstelling van de Raad van Toezicht en stelt jaarlijks een rooster van aftreden vast. Het toetsingskader, het huishoudelijk reglement (inclusief de commissiereglementen), de profielschets en het rooster van aftreden zijn op de website geplaatst. In 2023 zijn drie leden van de Raad herbenoemd voor een nieuwe, tweede, zittingstermijn. Er waren geen vacatures binnen de Raad waarin via een openbare wervingsprocedure voorzien diende te worden.

### Horizontale dialoog en strategische samenwerking

De Raad van Toezicht 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 met interne themabijeenkomsten en praktijkbezoeken. In 2023 is onder meer gesproken met de directeurs 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 leden van de Raad met de leden van Raden van Toezicht van andere hogescholen.

### Verantwoording rijksmiddelen

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de aanwending van de rijksmiddelen 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 van Toezicht 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. Vanuit het College van Bestuur is de portefeuillehouder Onderwijs en Onderzoek aanwezig bij het overleg en ook hoofd Onderwijsbeleid en Juridische Zaken. Op voorstel van het CvB zijn medewerkers van

de hogeschool aanwezig bij de bespreking van onderwerpen. De Commissie Onderwijs en Onderzoek vergaderde in 2023 vijf keer. 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 2023 is onder meer gesproken over de toekomst en positionering van het hoger onderwijs, ontwikkelingsgerichte kwaliteitszorg, de Inholland visie op onderwijs, HR en de veranderende eisen en verwachtingen van de organisatie, Inholland als kennispartner, Leven lang ontwikkelen, stagediscriminatie, groeifondsen en de impact van ChatGPT (e.a.) op het onderwijs. De kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs zal in 2024 nadrukkelijk gevolgd worden.

### *Verslag van de Auditcommissie*

De Auditcommissie wordt sinds 2020 gevormd door de heer T. de Jong (voorzitter) en mevrouw M. Kilic-Karaaslan. De Auditcommissie vergaderde in 2023 vijf keer en vergaderde steeds voltallig. De Auditcommissie beoordeelt, voorafgaand aan vergaderingen van de Raad van Toezicht, de financiële rapportages en andere relevante documenten die inzicht geven in de bedrijfsvoering van Inholland en heeft oog voor ontwikkelingen die daar invloed op (kunnen) hebben. De Auditcommissie koppelt haar bevindingen mondeling en (via het verslag) schriftelijk terug naar de Raad van Toezicht. Vanuit het College van Bestuur is de portefeuillehouder Bedrijfsvoering aanwezig en ook het hoofd Finance, Business Control & Centrale Studentadministratie. De accountant was aanwezig bij de bespreking van het Jaarverslag 2022, de managementletter 2023 en het Auditplan 2023.

In 2023 is er in de Auditcommissie veel aandacht besteed aan huisvesting zoals de nieuwbouw Amsterdam, de campusontwikkeling Alkmaar en de dispositie van de locatie Diemen. Er is daarbij onder andere gesproken over de budgetbeheersing, de financiering en het project- en risicomanagement van de nieuwbouw. Daarnaast is onder meer gesproken over, de instroomcijfers 2023-2024, het jaarverslag 2022, het auditcharter 2023, de voortgangsrapportages over 2023, het Treasury Jaarplan 2024, het auditplan 2023, de meerjarenbegroting, de begroting 2024, de managementletter 2023, Fit for the future en de strategische investeringsagenda en financiële uitgangspunten.

### *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 2022 en 2023 en stelde een remuneratierapport op.

Vanuit haar werkgeversrol kwam Selectie-/Remuneratiecommissie namens de Raad een aantal keer bijeen met de individuele leden van het College van Bestuur. De Remuneratiecommissie heeft eind 2022 resultaatafspraken gemaakt in de zogenaamde startgesprekken met de drie leden van het College van Bestuur. Daarnaast zijn met alle leden van het College individuele voortgangsgesprekken gevoerd waarbij is gesproken over de persoonlijke bijdrage die Collegeleden leveren aan de realisatie van de strategie van Inholland. In december 2023 zijn de gemaakte resultaatafspraken met de individuele leden van het College van Bestuur geëvalueerd en heeft beoordeling plaatsgevonden van de behaalde resultaten. Ook zijn nieuwe resultaatafspraken gemaakt voor 2024. Met twee leden van het College van Bestuur zijn gesprekken aangegaan over eventuele herbenoeming voor een tweede termijn als bestuurder. Na een gestructureerd en zorgvuldig evaluatieproces heeft de Raad besloten tot herbenoeming van beide bestuurders over te gaan.

De Selectie-/Remuneratiecommissie is in 2023 gestart met het codificeren van de uitgangspunten voor de invulling van de werkgeverstaak. Dit proces zal stapsgewijs voortgezet worden tot alle onderdelen zijn vastgelegd.

### *Bezoldiging*

Op 14 december 2023 heeft de Raad van Toezicht besloten, in aanwezigheid van het College van Bestuur, haar bezoldiging aan te passen volgens de WNT-ontwikkeling. Hierbij is opnieuw bewust gekozen om niet de maximale toegestane ruimte te benutten.

### *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 via praktijkbezoeken bij de domeinen en opleidingen van Inholland en door het volgen van trainingen bij de NVTH en de VTOI wordt het kennisniveau vergroot.

Tijdens de praktijkbezoeken is voor de Raad van groot belang dat naast het opdoen van kennis over een opleiding, ook gesprekken met studenten, docenten en het werkveld op het programma staan. Daardoor houdt de Raad voeling met de wensen en behoeften van studenten en de aansluiting van de opleiding bij het werkveld. Gedurende het kalenderjaar 2023 hebben leden van de Raad de volgende scholingsbijeenkomsten gevolgd:

- NVTH Regiobijeenkomst
- Masterclass Integrale aanpak ongewenste omgangsvormen
- Lunchcolleges VTOI

#### Samenstelling van de Raad van Toezicht t/m 31 december 2023

**Dhr. S. (Siebe) Riedstra**

(m/NL)

Geboortedatum: 11 februari 1955

Eerste benoeming: 1 oktober 2017

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 oktober 2025

Voorzitter

Lid Selectie-/Remuneratiecommissie

Hoofdfunctie:

Toeziethouder, 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)

Voorzitter Auditcommissie Nationale Politie

Voorzitter RvC Impuls Zeeland

Voorzitter Stichting Leergeld Leiden en omstreken

Interim Secretaris Generaal Ministerie VWS (v.a. 10 jan 2024)

**Mw. E. (Liesbeth) Schöningh**

(v/NL)

Geboortedatum: 18 juni 1957

Eerste benoeming: 1 april 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 april 2027

Vice-Voorzitter

Voorzitter Selectie-/Remuneratiecommissie

Voorzitter Commissie Opleiding & Onderzoek

Hoofdfunctie:

Toeziethouder, Adviseur, Coach

Nevenfuncties:

Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ROBIJN

**Dhr. T. (Ton) de Jong**

(m/NL)

Geboortedatum: 1 november 1966

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

Voorzitter Raad van Commissarissen Windpark Fryslân

lid Raad van Advies Autoriteit Consument & Markt (v.a. 1 feb 2024)

**Mw. C. (Chris) Sigaloff**

(v/NL)

Geboortedatum: 29 december 1971

Eerste benoeming: 1 november 2016

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 november 2024

Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie:

Kwartiermaker OBA-next (Openbare Bibliotheek Amsterdam)

Nevenfuncties:

geen

**Mw. M. (Meryem) Kilic-Karaaslan**

(v/NL)

Geboortedatum: 12 september 1971

Eerste benoeming: 1 april 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 april 2027

Lid Auditcommissie

Hoofdfunctie:

Partner bij TwynstraGudde Interim Management en

Executive Search

Nevenfuncties:

Lid Raad van Commissarissen Haag Wonen

Lid Nederlandse Sportraad



## 2.2 Verslag van College van Bestuur

### 2.2.1 Bestuurlijke verantwoording

#### Inleiding

In dit hoofdstuk doet Hogeschool Inholland, formeel de Stichting Hoger Onderwijs Nederland, verslag van het gevoerde beleid over 2023. 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 [het Strategisch Plan 2022-2027](#) beschrijven wij hoe we deze impact vormgeven. Naast belangrijke kernwaarden als persoonlijk en dichtbij en inclusie, leggen we focus op activerend onderwijs en het versterken van praktijkgericht onderzoek. We investeren in strategische partnerschappen, waarbij ons onderwijs en onderzoek gebaseerd zijn op maatschappelijke vraagstukken. 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 2023 zijn gerealiseerd. Ook wordt daar vooruitgekeken en 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 2023 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. Leidinggevend en helpen bij het realiseren van deze ambities. In 2023 hebben we ons Strategisch Personeelsplan vastgesteld dat richting geeft aan de wijze waarop HR-activiteiten bijdragen aan de ambities van Inholland.

In paragraaf 2.2.7 beschrijven we de belangrijkste activiteiten en resultaten op het gebied van personeel in 2023.

#### Financieel beleid

Het College van Bestuur stelt na instemming van de HMR en de goedkeuring van de Raad van Toezicht, jaarlijks de begroting van de hogeschool vast. Hetzelfde geldt voor het Treasury jaarplan. Beiden zijn op 20 december 2022 vastgesteld voor het jaar 2023.

Naast de lumpsumfinanciering kent de Inholland-begroting in 2023 extra ruimte door de toekenning van middelen uit de Kwaliteitsafspraken en middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). 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.

### **Veiligheidsbeleid**

Ons beleid op integrale veiligheid heeft een update gekregen en daarmee is onze koers vastgelegd voor de komende vier jaar. Het afgelopen jaar hebben verschillende onderdelen, waaronder het risicoprofiel en het jaarverslag direct concreet vorm gekregen. Dit veiligheidsrisicoprofiel gaat helpen in het verder uitwerken en concretiseren van onze maatregelen.

We zien in dit nieuwe profiel geen zorgwekkende ontwikkelingen of wijzigingen. Dit werd ook bevestigd met het jaarverslag van de afdeling Veiligheid over het collegejaar 2021-2022.

### **BHV**

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

### **Governance**

De organisatiestructuur van Hogeschool Inholland is te vinden op Iris: in [het organogram](#).

Conform de Branchecode Goed Bestuur heeft het CvB, onder andere, in dit jaarverslag de visie op de maatschappelijke opdracht neergelegd. 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 paragraaf 2.2.8 kunt u meer lezen over (de resultaten van) het risicomanagementsysteem. De integriteitcode is op de externe website geplaatst. Deze zal in 2024 van een update worden voorzien.

### **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. In het jaarverslag 2021-2022 gaven de vertrouwenspersonen aan graag meer aandacht te willen besteden aan preventie, hiervoor was hun aanstellingsomvang echter te beperkt. Het CvB heeft, gezien het belang om structureel aandacht te besteden aan het voorkomen van ongewenst gedrag, besloten de formatie van de vertrouwenspersonen studenten uit te breiden met 0,2 FTE.

### **Beleidsontwikkeling**

In 2023 zijn verschillende regelingen en beleidsonderwerpen opgesteld, dan wel van een update voorzien. Dit betreft de volgende onderwerpen: het crisismanagementbeleid, een procedure voor het ontwikkelen van nieuwe opleidingen, het beleid voor de uitgifte van waardepapieren, de regeling buitenlandse dienstreizen, het alcoholbeleid, het sociaal veiligheidsbeleid 2023-2027, het beleid gevaarlijke stoffen, het topsportbeleid, en het strategisch personeelsplan 2023-2027.

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.

De aanhoudende situatie in Oekraïne heeft geleid tot een continuering van de verlaging van het instellingscollegegeld tot het wettelijk collegegeld voor studenten uit Oekraïne.

Verder hebben we een statutenwijziging doorgevoerd. In de statuten is een regeling opgenomen waarin wordt voorzien in de situatie dat er sprake is van belet of ontstentenis van alle bestuurders en/of alle toezichthouders van Inholland.

### **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. Daarnaast is er een commissie Wetenschappelijke Integriteit en een klokkenluidersregeling, welke op de externe website is geplaatst.

### Internal Audit

Met Internal Audit willen wij bijdragen aan (de realisatie van) de missie van Inholland door het College van Bestuur en het management. Dat gebeurt met betrouwbaar en valide onderzoek om met onder meer management control verbeterde inzichten te behalen. 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 zo nodig ontwikkelingen en geeft adviezen. Internal Audit heeft haar eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en onafhankelijkheid van de uit te voeren onderzoeken. Zij handelt daarbij in de geest van 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 met een op risico gebaseerd onderzoeksplan. De rapportages van de onderzoeken zijn bestemd voor de opdrachtgever van het onderzoek.

De uitgevoerde onderzoeken in 2023 hadden betrekking op het voeren van een risicodialoog, de interne beheersing van de uitvoering van de strategische doelstellingen en harmonisatie van processen.

### Grote projecten en samenwerkingsverbanden

#### Nieuwbouw Inholland Sluisbuurt, Zeeburgereiland Amsterdam

Inholland krijgt in Amsterdam een nieuwe duurzame locatie in de nieuwbouwwijk Sluisbuurt op het Zeeburgereiland. Een van de features van Sluisbuurt zullen de hightech laboratoria zijn en de maatschappelijke samenwerking met partijen uit de nabije omgeving. In 2023 is de bouw in een vergevorderd stadium geraakt, in 2024 zal de oplevering zijn. De locatie Diemen zal komen te vervallen. Meer informatie over de realisatie en financiering van deze locatie en het verkopen 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. Het Meerjarenbeleidsplan en meer informatie over AVAG is [hier](#) te lezen.

#### 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.

#### 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.

### Duurzaamheid

Zoals beschreven in het Strategisch Plan wil Inholland vanuit haar duurzaamheidsvisie het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering op zo'n manier organiseren dat alle collega's en studenten door werk en studie bijdragen aan het verbeteren van de balans tussen mens en natuur. Binnen het onderwijs en onderzoek geeft Inholland invulling aan de thema's duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving met als doel om samen met partners een actieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een metropool die leefbaar, duurzaam en veerkrachtig is. Onderdeel van het willen zijn van een duurzame hogeschool is het op een duurzame wijze inrichten van de bedrijfsvoering van Inholland.

Ook in 2023 heeft het in 2020 gestarte Green Team een aantal bijeenkomsten georganiseerd. Het Green Team is een hub/netwerk van collega's die aan de slag willen op het gebied van duurzaamheid en bedrijfsvoering. De bijeenkomsten waren informeel en adviserend van aard waarbij de behoefte is geuit om meer te doen, zowel inhoudelijk als in de informatievoorziening naar binnen en naar buiten. In 2023 is daarom besloten een duurzaamheidscoördinator aan te stellen die begin 2024 geworven gaat worden.

In 2023 is om samen te werken aan een duurzame, gezonde en betere leefomgeving Inholland in de regio Amsterdam het samenwerkingsverband Sprouts gestart. Hierbinnen werken studenten, samen met onderzoekers, docenten en externe (culturele) partners aan oplossingen voor een duurzame leefomgeving. Studenten treden hierbij als volwaardige partner en motor voor verandering en vernieuwing op. Sprouts draagt bij aan regionale verankering en zichtbaarheid van Inholland. In 2023 is het concept van Sprouts uitwerkt en getoetst bij de CvB's van Hogeschool Inholland en de Vrije Universiteit. Vervolgens is de uitwerking en invulling van Sprouts met partners in Amsterdam opgestart.

### Onderwijs

In het onderwijs is in 2023 de focus meer komen te liggen op de samenhangende strategische thema's duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving. 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. Voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een Inhollandbrede interdisciplinaire onderwijsseenheid, Inholland Impact Makers, waar onderwijs, onderzoek en werkveld samen aan complexe maatschappelijke vraagstukken op het gebied van de duurzame leefomgeving en de veerkrachtige samenleving werken.

Door middel van *internationalisation at home* is ingezet op duurzame internationalisering. In 2023 werd dit onder meer vormgegeven door 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 2023 werden door Inholland tien VIS-projecten ingediend en gehonoreerd. Daarnaast hebben studenten en docenten deelgenomen aan Erasmus+ Blended Intensive Programmes waarvan er in het studiejaar 2022-2023 vijf in Nederland en negen in het buitenland plaatsvonden.

Duurzaamheid komt ook tot uiting in het thema natuurinclusiviteit. Zo participeert Inholland in de Green Deal Natuurinclusieve Landbouw (NIL). In de NIL-werkgroep zijn experts van de opleidingen Landscape & Environment Management en Dieren in de Duurzame Samenleving vertegenwoordigd. Acties betreffen onder meer het inventariseren van Natuurinclusieve Landbouw in plannen en jaarverslagen van hogescholen, het inventariseren welke bedrijven als demo-leerbedrijven voor samenwerking geschikt zijn, het organiseren van evenementen zoals de Onderwijsdag 2023 en kennisambassadeursdag 2024, en het toegankelijk, overzichtelijk en centraal aanbieden van lesmateriaal. In het onderwijs is de transdisciplinaire minor Toekomstbestendige Stad dé plaats waar natuurinclusiviteit aan de orde komt.

### Onderzoek

In 2023 is besloten een doorstart te maken met het Centre of Expertise (CoE) Duurzaamheid & Energietransitie (voormalig Terra Technica) waarbij de focus komt te liggen op de duurzame leefomgeving. De innovatieve energieregio Noord-Holland wil de wereld slimmer en duurzamer maken met behulp van de nieuwste technieken. Een netwerk bestaande uit ondernemers, scholen, studenten, gemeenten, provincie en andere regionale partners die samen werken aan een duurzame wereld. Binnen dit CoE verbinden wij vraaggestuurd onderwijs, toegepast onderzoek en ondernemerschap met de ambitie om hét expertise- en innovatieplatform van Nederland voor duurzame energietechnologie te worden.

Verder zet het Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI) - het nationaal kennis- en innovatienetwerk voor de creatieve industrie - kunst, ontwerp, digitale media en technologie in voor een duurzame, inclusieve en participatieve grootstedelijke samenleving.

Het domein AFL werkt in het Food Science en Innovation lab aan een duurzame leefomgeving door kennisontwikkeling, toepassing en ondernemerschap bij elkaar te brengen op het gebied van food. Bijvoorbeeld in de faciliteiten, de onderwijsinstellingen en de bedrijven van de Food Innovation Academy (FIA) Vlaardingen en de Food Innovation Community Amsterdam (FICA). Daarnaast is er samen met de Biotech Campus DSM in Delft gestart met de opzet van een nieuw portfolio rondom food science, biotechnologie en ondernemerschap. In dit licht heeft het CvB besloten tot het instellen van het nieuwe lectoraat Biotechnology, Food & Health.

In het domein TOI is de samenwerking in(field)labs verder geïntensiveerd o.a. Tech Valley en IT Academy Hoorn, MKB Digital Workspace, Planet Texel. Een voorbeeld van het Innovatie lab Alkmaar is de Plastic Soup Surfer waarin samenwerking, innovatie en duurzaamheid centraal stonden.

Tot slot participeert Inholland in de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA) waarin de 4 grote hogescholen in Zuid-Holland samenwerken. ZHIA is op 27 november officieel van start gegaan en richt zich op samenwerking in onderzoek. Voorlopig gebeurt dat op de thema's Zorg en Welzijn (voortbordurend op Vitale Delta en Medical Delta), Duurzaamheid en Data (incl. AI). Doel van de alliantie is het vergroten van de zichtbaarheid van praktijkgericht onderzoek in Zuid-Holland voor meer impact.

### Bedrijfsvoering

Inholland krijgt in Amsterdam een nieuwe duurzame locatie in de nieuwbouwwijk Sluisbuurt op het Zeeburgereiland. Ook in de planvorming rond de campusontwikkeling Alkmaar is aandacht voor duurzaamheidsaspecten.

Onderdeel van het duurzame personeelsbeleid van Inholland is het inzetten op het inrichten van participatiebanen. Voor deze inzet werd Inholland in 2023 beloond met de Participatieprijs werkgevers Regio Zuid-Kennemerland 2023. Deze prijs is gericht op werkgevers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk helpen en houden. "De onderwijsinstelling heeft een helder beleid op het gebied van inclusief werkgeven, voert dit professioneel uit en behaalt uitstekende resultaten", aldus de jury.

In 2023 heeft Inholland een nieuwe Regeling buitenlandse dienstreizen vastgesteld, passend bij de reeds in gang gezette beweging naar duurzame mobiliteit. Mede in het licht van de doelstelling om in 2035 een CO2 neutrale

bedrijfsvoering te hebben zijn stappen gezet op het gebied van duurzaamheid bij internationale reizen. Het reizen per trein is de norm geworden voor reizen met een reisduur van minder dan acht uur per enkele reis. Hetzelfde geldt voor reizen waarbij de reisduur per trein minder dan anderhalf keer de reisduur per vliegtuig bedraagt. Ook stuurt Inholland op 'verantwoordelijk reizen': voor iedere potentiële reis wordt zorgvuldig afgewogen of er duurzamere alternatieven zijn. En indien reizen gewenst is, dit op zo duurzaam mogelijke wijze te doen. Verantwoordelijk reizen gaat dus om het maken van bewuste keuzes en nadrukkelijk niet om het verbieden van reizen.

Sinds 2022 is het banqueting aanbod van Inholland vegetarisch. Per 1 september 2023 is dit verder aangescherpt en is de 'tenzij' mogelijkheid om daarvan af te wijken geschrapt.

#### Vooruitblik naar 2024

Ook in 2024 zal Inholland vanuit een duurzaamheidsvisie werken die terugkomt in bedrijfsvoering, aansturing en ons inhoudelijk werk. Verdere stappen worden gezet zodat in alle curricula studenten leren wat de grote duurzaamheidsuitdagingen op hun terrein zijn, en leren ze interdisciplinair samenwerken met andere vakdisciplines uit andere domeinen. Met de aanstelling van een duurzaamheidscoördinator worden stappen gezet om de visie op een duurzame hogeschool te integreren in de strategische (beleidsmatige) kaders, waarmee duurzaamheid een vast onderdeel wordt van de P&C-cyclus.

In 2024 worden in- en externe partners geënthousiasmeerd over het samenwerkingsverband Sprouts waarbinnen langs drie lijnen wordt gewerkt. Ten eerste worden duurzame oplossingen bedacht en gerealiseerd op en rond de campus van Inholland Amsterdam. Onderdeel hiervan is een Green Office 2.0. Ten tweede worden activiteiten gericht op een duurzame leefomgeving op lokaal niveau met elkaar verbonden en versneld in een hub. Ten derde wordt kwartier gemaakt om op regionaal niveau een publieksfunctie gekoppeld aan regionale initiatieven met externe partners met betekenis voor de regio Amsterdam te ontwikkelen.

#### **Werken in netwerken**

In 2023 hebben we ons voor de strategie-executie op de vijf speerpunten van het jaarplan een andere manier van werken eigengemaakt. We hebben veel *on the job* geleerd over werken in strategische cirkels, gebaseerd op holacratisch werken. In deze cirkels werken collega's uit de brede organisatie interdisciplinair met elkaar aan de executie van onze strategische ambities. We evalueren continu. Zo bekeken we in juni en oktober 2023 uitgebreid of deze manier van werken ons ook daadwerkelijk helpt om de strategie-executie te versnellen, door consent besluitvorming, integraal vraagstukken op te pakken en daarbij meer van elkaar te leren. In 2024 zullen we een eindevaluatie met betrekking tot deze manier van werken uitvoeren.

Er zijn in 2023 geen transacties aangegaan waarin sprake is geweest van tegenstrijdig belang.

#### **Samenstelling College van Bestuur in 2023 en nevenfuncties**

Het College van Bestuur van de Hogeschool Inholland bestond in 2023 uit de volgende personen:

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. B.R. (Bart) Combee:<br>Nevenfuncties:       | Voorzitter College van Bestuur;<br>Lid Bestuur van Kifid (sinds 1 juli 2020) (bezoldigd)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Mw. M.F. (Mieke) van den Berg:<br>Nevenfuncties: | Lid College van Bestuur bedrijfsvoering<br>Lid Pensioenkamer namens de ZPW-sectoren (onbezoldigd)<br>Voorzitter bestuur Zestor (onbezoldigd)<br>Lid Raad van Toezicht/voorzitter Auditcommissie MOC 't Kabouterhuis (bezoldigd)<br>Lid Raad van Commissarissen/voorzitter Auditcommissie Stadgenoot (bezoldigd)<br>Lid Raad van Toezicht Onderwijsstichting Esprit Scholen (bezoldigd), tot 26 september 2023                                                                     |
| Mw. M. (Marije) Deutekom:<br>Nevenfuncties:      | Lid College van Bestuur onderwijs en Onderzoek;<br>Lid raad van toezicht en voorzitter Kwaliteitscommissie stichting Kolom (bezoldigd)<br>Lid ZonMW commissie Sport en Bewegen (bezoldigd)<br>Bestuurslid Zuid Hollandse Impact Alliantie Onderzoek (ZHIA) (onbezoldigd)<br>Voorzitter Stuurgroep SPRONG Expertisenetwerk Systemisch Co-Design (ESC) (onbezoldigd)<br>Lid Stuurgroep Smart Makers Academy & Network (onbezoldigd)<br>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 ocw-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. Eind 2019 publiceerde het ministerie van OCW de regeling topfunctionarissen onderwijs. Deze geldt tot en met 31 december 2023. 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 2023 (bedragen x EUR 1):

| Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord |                |                      |                |                         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|-------------------------|---------|
| Naam                                                                                                | B.R.<br>Combee | M.F. van<br>den Berg | M.<br>Deutekom | CvB<br>Gezamen-<br>lijk | Totalen |
| <b>1 Representatiekosten</b>                                                                        | 1.193          | 40                   | 182            | 15.909                  | 17.324  |
| <b>2 Reiskosten binnenland</b>                                                                      | 344            | 194                  | 539            | 0                       | 1.077   |
| <b>3 Reiskosten buitenland</b>                                                                      | 137            | 0                    | 779            | 0                       | 916     |
| <b>4 Overige kosten</b>                                                                             | 17.250         | 0                    | 34             | 0                       | 17.284  |
| <b>5 Totaal</b>                                                                                     | 0              | 18.924               | 234            | 15.909                  | 36.601  |

De declaraties staan vermeld op de site van Inholland: [https://www.inholland.nl/over-inholland/publicaties/#Declaraties\\_CvB](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, oftewel bonnetjes
- B. Direct door de hogeschool betaalde facturen

### 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               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Periode:<br>31-12-2023                                                             | Portefeuilles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Bart Combee</b><br><i>Voorzitter</i>                                            | Raad van Toezicht<br>Woordvoering/Boegbeeld<br>Strategie<br>AVAG<br>Hogeschool Medezeggenschap<br>Governance<br>Klachtafhandeling algemeen<br>Holding/Academy<br>Domein Agri Food & Lifescience<br>Vestiging en regionale contacten Delft<br>Domein Business, Finance & Law<br>Vestiging en regionale contacten Rotterdam/Dordrecht<br>Stafafdeling Bestuurszaken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mieke van den Berg</b><br><i>Lid</i><br><i>Portefeuille Bedrijfsvoering</i>     | Raad van Toezicht: Auditcommissie<br>Financiën & Business Control<br>Vastgoed en facilitaire zaken<br>Human Resource Management/professionaliseringsbeleid<br>Veiligheidsbeleid<br>Klachtafhandeling personele aangelegenheden<br>Communicatie<br>ICT, informatiebeleid en informatievoorziening<br>Diversiteit en inclusie<br>Lokaal Cao-overleg<br>Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica<br>Vestiging en regionale contacten Alkmaar<br>Domein Creative Business<br>Vestiging en regionale contacten Amsterdam/Diemen<br>Stafafdeling Communicatie/Human Resources<br>Stafafdeling Informatievoorziening & Technologie<br>Stafafdeling Facilitaire Zaken/Huisvesting en Vastgoed<br>Stafafdeling Financiën, Business Control & Centrale<br>Studentenadministratie,<br>Internal audit |
| <b>Marije Deutekom</b><br><i>Lid</i><br><i>Portefeuille Onderwijs en Onderzoek</i> | Raad van Toezicht: commissie Onderwijs en Onderzoek<br>Onderwijs- en Onderzoeksbeleid, en -visie<br>Kwaliteit, kwaliteitsbeleid, accreditatie en valorisatie<br>Studentzaken<br>Docentenbeleid<br>Juridische zaken<br>Klachtafhandeling onderwijs- en onderzoeksbeleid<br>Internationalisering<br>Domein Gezondheid, Sport & Welzijn<br>Vestiging en regionale contacten Haarlem<br>Domein Onderwijs & Innovatie<br>Vestiging en regionale contacten Den Haag<br>Stafafdeling Onderwijsbeleid-Juridische Zaken                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Overzicht Indicatoren

| 1. Studenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ambitie 2023                           | Resultaat 2023                                                                               |
| Instroom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1e jaars instroom > 7.160              | 7.622                                                                                        |
| NSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Algemene tevredenheid:<br>3.6          | 3.5                                                                                          |
| Studentwelzijn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gemiddelde levens<br>tevredenheid: 7.0 | 6.3                                                                                          |
| 2. Medewerkers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |                                                                                              |
| Indicator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ambitie 2023                           | Resultaat 2023                                                                               |
| NPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Net Promotor Score (NPS)<br>7.0        | Het medewerkers<br>tevredenheidsonderzoek<br>vindt in 2024 plaats                            |
| Verzuim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4,3%                                   | 5,9%                                                                                         |
| Verzuim frequentie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0,50                                   | 0,73                                                                                         |
| Medewerkers<br>ontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | > 80% budget uitnutting                | 85%                                                                                          |
| 3. Effectiviteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                        |                                                                                              |
| Indicator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ambitie 2023                           | Resultaat 2023                                                                               |
| Doorstroom*                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Uitval max 32%                         | 43,2%                                                                                        |
| Accreditatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 100% score voldaan                     | 9 accreditaties, waarvan 4<br>positief beoordeeld, 5<br>besluiten zijn nog niet<br>ontvangen |
| Rendement*                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | > 55% Studiesucces                     | 59,0%                                                                                        |
| Het betreft studenten die voor het eerst bij de opleiding zijn begonnen ongeacht of ze al eerder hoger onderwijs hebben gevolgd. Van deze studenten wordt bekeken of ze de opleiding hebben verlaten na 1 jaar (doorstroom) of zijn doorgestroomd en dan na 5 jaar een diploma kregen van de opleiding (rendement). Het zijn voorlopige cijfers. |                                        |                                                                                              |
| 4. Efficiëntie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |                                                                                              |
| Indicator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ambitie 2023                           | Resultaat 2023                                                                               |
| Exploitatieresultaat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5 jaarlijks naar 0                     | Meerjarenraming is in 2024<br>-1,8 mln, na 2025 is het<br>resultaat 0                        |
| OP/OOP ratio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1.363/875 = 39% OOP                    | 1.293/831 = 39% OOP                                                                          |
| Student/OP ratio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 20,0                                   | 20,2                                                                                         |

De indicatoren zijn afkomstig uit het Strategisch Plan Samenwerken aan een vitale metropool 2022-2027



## 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 waarbij de invloed van technologie exponentieel toeneemt. Denk bijvoorbeeld aan klimaatadaptatie, verstedelijking, politieke onzekerheid en groeiende ongelijkheid. Onze droom, zoals beschreven in ons Strategisch Plan, 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 beroepsauthetieke 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 authetieke 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. Flexibel Onderwijs

### 2.2.1 Perspectief en uitgangspunten flexibel onderwijs

De strategische cirkel Flexibel en interdisciplinair leren heeft tot de zomer gesprekken gevoerd met vele, in verschillende functies en rollen bij onderwijs en onderzoek betrokken, collega's en studenten. Zo zijn de (landelijke) ontwikkelingen ten aanzien van flexibel leren in kaart gebracht. De rode draden uit deze gesprekken en ontwikkelingen zijn gebruikt om de keuze voor flexibel leren in het Strategisch Plan te concretiseren en eerste uitgangspunten op te stellen. Zie: '*Perspectief en uitgangspunten voor flexibel onderwijs*'.

Het geschetste perspectief laat drie verschillende leerroutes zien: een gestructureerde of voorspelbare leerroute, een flexibele of zelfgestuurde leerroute en een begeleide of gemengde leerroute. Met deze leerroutes kan elke opleiding inspelen op specifieke student-behoeften en het werkveld. De uitgangspunten die gelden bij flexibel onderwijs hebben betrekking op bovengeschetste leerroutes, een Inholland breed uniforme formulering van leeruitkomsten binnen bestaande wettelijke kaders én afspraken over de omvang van onderwijsseenheden waar we werken met niveau 3.

Dit studiejaar worden met alle opleidingen gesprekken gevoerd over de wijze waarop zij, gegeven het geschetste perspectief, de komende jaren de ambities op het gebied van flexibel onderwijs van Inholland realiseren. De eerste gesprekken zijn begin december gevoerd. Alle input van deze gesprekken gebruiken we eind dit studiejaar voor het aanscherpen van het geschetste perspectief en de uitgangspunten voor flexibel leren.

Het is een bewuste keuze om ontwikkelingsgericht te werken en samen met de onderwijsteams met aandacht voor cultuur, sturing, operationele processen, visie en verbindingen tot gedragen daadwerkelijke vernieuwing en verbetering van het onderwijs te komen.

### 2.2.2 Leven Lang Ontwikkelen

Het beleid rondom Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is landelijk sterk in beweging. Het kabinet is eind 2022 met een interdepartementale (SZW, OCW, EZK) beleidsbrief en met beleidslijnen LLO gekomen en het Nationaal Groeifonds (NGF) heeft het projectvoorstel LLO Katalysator goedgekeurd. De ambitie van het kabinet is de leer- en ontwikkelcultuur te stimuleren en de trend van stagnerende deelname aan scholing en training te keren en te streven naar een scholingsdeelname van 62 procent van alle volwassenen in Nederland in 2030.<sup>[1]</sup> Inholland ziet LLO als een belangrijke strategische drijfveer voor haar onderwijs en onderzoek. 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. Dit kan als volgt worden gekwantificeerd: In de periode 2024 – 2028 verdubbelen we het aantal deelnemers in deeltijd/duaal en kort-cyclisch onderwijs en participeren en investeren we actief in landelijke initiatieven zoals de LLO-Katalysator (LLO-K).

Op basis van deze 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. Met deze aanvraag beoogt Inholland zich als LLO-organisatie verder te professionaliseren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Om dit te bereiken willen wij de volgende professionaliseringsopgaven oppakken: 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.

Naast bovengenoemde subsidieaanvraag op bouwsteen 3 van de LLO Katalysator heeft Inholland de samenwerkingsovereenkomst getekend voor de gezamenlijke subsidieaanvraag 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.

Een derde subsidieaanvraag van de LLO-K betreft de grote aanvraag Bouwen aan een leven lang ontwikkelen in Noord-Holland en Flevoland. Deze LLO-K aanvraag richt zich op het ontwikkelen van een responsieve infrastructuur door zicht te hebben op de behoeften van bedrijven en maatschappelijke ontwikkelingen en het in beeld hebben van de kennis en kunde van het individu. Wat is de GAP tussen wat een individu kan en wat de bedrijven nodig hebben? De aanvraag zorgt voor zicht op welk onderwijsaanbod en -organisatie nodig is in samenhang met de groeifondsaanvragen (GroenvermogenNL en Opschaling PPS) waarbij de LLO-katalysator (70%) moet leiden tot LLO-oplossingen voor de regionale ecosystemen. Inholland is penvoerder bij de groeifondsaanvraag Greenport Horticultuur Katapult waar LLO een van de vijf pijlers vormt in nauwe samenwerking met het regionale bedrijfsleven en brancheorganisaties organiseren Inholland en andere kennispartners een vraaggericht cursusportfolio ten behoeve van de Greenport campussen in West Holland.

Ook is Inholland betrokken bij de subsidieaanvragen van de LLO-K "Learning community vraagarticulatie regio Rotterdam" en de LLO-K subsidieaanvraag "GroenPact". Alle genoemde aanvragen brengen met zich mee dat Inholland LLO tot ontwikkeling brengt en sterker de verbinding met de regio aangaat.

Het diplomagerichte aanbod via flexibele/deeltijd opleidingen zoals ontwikkeld binnen het experiment leeruitkomsten is uitgebreid met Sportkunde en Pedagogiek van 7 naar 9 opleidingen.

<sup>[1]</sup> BRIEF VAN DE MINISTERS VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID EN VOOR PRIMAIR EN VOORTGEZET ONDERWIJS Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal Den Haag, 23 september 2022. Tweede Kamer, vergaderjaar 2022–2023, 30 012, nr. 147. Zoals afgesproken naar aanleiding van het Actieplan voor de Europese Pijler van Sociale Rechten in de brief van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Minister voor Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen van 7 juni jl. (Kamerstuk 21 501-31, nr. 669). De laatste beschikbare Europese cijfers dateren uit 2016. Voor Nederland was dit percentage toen 57,1 procent

### 2.2.3 Microcredentials

Per 1 januari 2022 neemt Inholland (met nog 33 instellingen) deel aan de pilot microcredentialing. Microcredentialing draagt bij aan de flexibilisering van het onderwijs. De microcredentials kenmerken zich als onderwijsaanbod (3 tot max. 30 EC) dat gericht is op professionals en een herkenbare, erkenbare (accreditiewaardig) en zelfstandig 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 2023 heeft Inholland actief bijgedragen aan het landelijk project en de drie professionele leergemeenschappen (PLG's): communicatie, kwaliteitszorg en logistiek. In dit kader heeft Inholland ook deelgenomen aan een peerreview met de Haagse Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam. De aandachtspunten van deze peerreview betroffen 1. Kwaliteitszorg (Ex.Cie/klachten, inspraak en evaluaties/proces); 2 De beschrijving van microcredentials; 3 Identificatie/verificatie van deelnemers. De peerreview was vruchtbaar en leverde gemeenschappelijke aandachtspunten op voor de verdere ontwikkeling van microcredentials

De projectgroep microcredentials van Inholland, heeft in 2023 de ontwikkeling van microcredentials verder vormgegeven en de bekendheid vergroot. Zo zijn in het voorjaar 2023 afspraken gemaakt om alle door Inholland aangeboden microcredentials via de Inholland Academy aan te bieden. Het onderwijs van de in 2023 aangeboden microcredentials is afkomstig uit bestaande opleidingen. Deze opleidingen dragen zorg voor de borging van de kwaliteit en het eindniveau van de microcredentials. Voor de benodigde afstemming en inrichting van dit aanbod is een stappenplan ontwikkeld dat zorg draagt voor een zorgvuldige intake van nieuwe microcredentials. Ook is een kwaliteitskader microcredentials ontwikkeld en worden microcredentials opgenomen in de nieuwe regeling voor examinering en certificering van Inholland.

Het aanbod van microcredentials bestaat per 1 september 2023 uit de microcredential 'Klinisch Redeneren' vanuit de flexibele deeltijdopleiding HBO-verpleegkunde en de microcredentials 'Verkenning innovatievraagstukken' en 'Veranderkunde' vanuit de masteropleiding Leren en Innoveren. De microcredential voor de AD-maintenance is in ontwikkeling. Er zijn in totaal 9 inschrijvingen voor deze microcredentials. De eerste microcredential zal in januari 2024 worden uitgereikt.

We zien in 2023 een groeiend aanbod van microcredentials en een toenemend aantal deelnemers. De komende periode gaat de aandacht uit naar de uitbreiding van het aanbod; het verder inrichten van processen en systemen; de interne bekendheid, en marktwerking.

### 2.3. Interdisciplinair Onderwijs

De strategische cirkel Flexibel en interdisciplinair leren heeft in de gesprekken die zij in de maanden tot de zomer heeft gevoerd (zie ook flexibel onderwijs) een voorstel voor de invulling van interdisciplinair leren besproken. Dit voorstel is op basis van de ervaringen binnen Inholland met interdisciplinaire initiatieven en is in samenwerking met collega's die nauw betrokken zijn geweest bij Interdisciplinair Leren, Werken en Onderzoeken (ILWO) tot stand gekomen. De positieve ontvangst van het voorstel in de gesprekken heeft ertoe geleid dat de keuzen voor interdisciplinair leren zoals opgenomen in het Strategisch Plan zijn geconcretiseerd en dat uitgangspunten voor interdisciplinair leren zijn opgesteld en vastgesteld als basis voor verdere ontwikkeling. Zie: *'Perspectief en uitgangspunten voor interdisciplinair onderwijs'*.

Het geschetste perspectief betreft de ontwikkeling van een Inhollandbrede interdisciplinaire onderwijseenheid, Inholland Impact Makers, waar onderwijs, onderzoek en werkveld samen aan complexe maatschappelijke vraagstukken op het gebied van de duurzame leefomgeving en de veerkrachtige samenleving werken. Studenten van jaar 4 of 3 kiezen voor een vraagstuk en leren interdisciplinair samen te werken op niveau 3. De uitgangspunten betreffen een halt op de ontwikkeling van nieuwe interdisciplinaire onderwijsinitiatieven, de keuzen die opleidingen ten aanzien van deze onderwijseenheid maken en enkele kaders voor de ontwikkeling van de eerste iteratie van Inholland Impact Makers.

Bij de ontwikkeling van Inholland Impact Makers wordt voortgebouwd op ervaringen en materiaal van de Interdisciplinaire initiatieven uit het samenwerkingsverband Interdisciplinair Leren, Werken en Onderzoeken (ILWO). In oktober startte een domeinoverstijgend team van collega's uit met de ontwikkeling van Inholland Impact Makers. Ook worden studenten en bestaande netwerken in de organisatie betrokken. Inholland Impact Makers gaat in september 2024 met 60 studenten afkomstig uit alle domeinen van start. De laatste ontwikkelingen binnen en buiten Inholland en een evaluatie van de bestaande interdisciplinaire initiatieven, mede rekening houdend met het aspect betaalbaarheid, gebruiken we eind dit studiejaar voor het aanscherpen/aanpassen van het geschetste perspectief en de uitgangspunten voor interdisciplinair leren.

## 2.4 Algemene ontwikkelingen

### 2.4.1 Toetsing

Om hogeschool brede ontwikkelingen ten aanzien van toetsing van flexibel onderwijs te ondersteunen, onderzocht hogeschool Inholland welke toetskaders nodig zijn voor flexibel onderwijs en voldoen aan wettelijke kaders en kwaliteitscriteria. Ook werd rekening gehouden met de behoeften van behoeften van de domeinen en al gestarte decentrale toetsontwikkelingen. In de domeinen is behoefte aan duidelijkheid over het formuleren en beoordelen van leeruitkomsten, alsook over het borgen van toetskwaliteit bij flexibilisering. Behalve naar kaders vraagt men om ondersteuning en begeleiding bij de beoordeling van leeruitkomsten en het vormgeven van leerwegaafhankelijke toetsing. Uitkomsten van bovengenoemd onderzoek vormen nu de uitgangspunten bij de ontwikkeling en invulling van toetskaders. Dit wordt gedaan door de cirkel Flexibel en interdisciplinair leren. Het Inholland-brede netwerk 'Anders kijken naar toetsing' heeft twee bijeenkomsten georganiseerd waarin met en van elkaar is geleerd; er is aandacht besteed aan de ontwikkelingen en vernieuwingen op het gebied van toetsing in

de verschillende domeinen. Tevens zijn binnen het Inholland-brede Platform voor onderwijskundig adviseurs twee bijeenkomsten georganiseerd over het ontwerpen van interdisciplinair onderwijs en toetsing in een interdisciplinaire context.

#### 2.4.2 Zelfregie

Eén van de kenmerken van afgestudeerde Inholland professionals is dat zij regie kunnen nemen over hun eigen ontwikkeling, passend bij de arbeidsmarkt van de toekomst. In ons onderwijs bereiden we hen daarop voor; zelfregie nemen zien we als een complexe leerbare vaardigheid. Het gaat over de vaardigheid van studenten tot het identificeren van hun eigen leerbehoefte en het vormgeven van het leertraject en leeromgeving, gericht op het behalen van de beoogde leeruitkomsten, en het gedrag dat daaruit blijkt. Met onderzoek door het lectoraat Studiesucces, maar ook door netwerkvorming, kennisdeling en het uitwisselen van inspirerende voorbeelden, werken we aan het ondersteunen van de onderwijspraktijk en kennis- en visieontwikkeling. Dit resulteerde in 2023 tot een eerste visie op zelfregie, een drietal hogeschoolbrede netwerkbijeenkomsten en ondersteuning van enkele opleidingen bij hun gedachtenontwikkeling over dit thema en de concrete stappen die ze daarbij willen zetten.

#### 2.4.3. Onderwijsinnovatie met technologie

Onderwijsinnovatie met technologie is volop in beweging in 2023. Structureel geven we aandacht aan activerend leren met inzet van technologie. Dat doen we vanuit het netwerk Activerende Blend in het Curriculum. Dit netwerk richt zich op het versterken van activerend leren met blended als organiserend principe. Met dit netwerk worden docenten en docententeams ondersteund door adviseurs van verschillende domeinen en diensten. Het netwerk is direct verbonden aan het, dit jaar gelanceerde, kennisplatform: [BOOST](#) (Bewust Ontwerpen Onderwijs met Technologie). Op dit Inholland kennisplatform worden inzichten en praktijkervaringen rondom onderwijs & technologie gedeeld.

Met de introductie van ChatGPT, kreeg begin 2023 de onderwijsinnovatiebeweging een enorme 'boost'. Als hogeschool hebben we direct een interdisciplinaire werkgroep ingesteld. Deze werkgroep startte met webinars en stelde richtlijnen op in de vorm van statements. Daarnaast heeft de werkgroep met betrokken deelnemers uit alle domeinen een innovatiewerkplaats opgezet. Zij organiseren webinars en informeren elkaar rondom ontwikkelingen. ChatGPT pakken we langzamerhand breder op onder de noemer Studiedata en AI. In 2023 zijn ook initiatieven geïnitieerd rondom digitaal open leermaterialen. Zo willen we onze kennis duurzaam toegankelijk maken voor het versterken van innovatie, verhogen van kwaliteit van onderwijs en profilering. Met als eerste resultaat de publicatie van student-kennisproducten op [Edusources](#) het nationale hoger onderwijs kennisplatform voor open leermaterialen. Het tweede resultaat is de start voor visievorming met daarbij een publicatie [‘in 7 minuten bijgepraat over open leermaterialen-duurzame-toegankelijke kennis’](#).

Een andere aanjager voor de innovatie is het (landelijk) [nationaalgroeifonds-programma Npuls](#) dat in 2023 van start ging. Zo toont Inholland ambitie om volop mee te denken en doen op zoveel mogelijk thema's, zoals Studiedata en AI, Digitale Leermaterialen, Virtual Reality. Allereerst is een (door Npuls gevraagd) sleutelteam ingericht als schakel- en regiepunt naar de Npuls organisatie en naar de hogeschool. Een eerste initiatief van het sleutelteam is het opstellen en indienen van een aanvraag tot een Center of Teaching and Learning (CTL). 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. Vandaaruit zullen we vervolgstappen zetten. Npuls ambieert dat over 8 jaren, de duur van het programma, alle instellingen een CTL hebben gestart.

#### 2.4.4 Dringend studieadvies

In september van dit jaar zijn vier Ad-opleidingen van Inholland gestart met een pilot Dringend Studieadvies (DSA). Daarbij is gelijktijdig een evaluatie voor de pilot opgezet. 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 de studie bij een negatief studieadvies besluiten toch de studie voort te zetten.

Het DSA wordt bij de deelnemende opleidingen gecombineerd met een doorstroomnorm ter bevordering van de doorstroom. Dit betekent dat studenten worden gestimuleerd om een minimumaantal punten te behalen alvorens zij kunnen doorstromen naar het volgende studiejaar. Door middel van voortgangsgesprekken en hulp bij het kiezen van een andere studie, kan de student met een negatief advies op een beter passende plek terecht komen, bij voorkeur binnen Inholland.

Het DSA sluit aan bij de brede onderwijsvisie van Inholland, zoals te lezen is in ons Strategisch Plan. Wij willen onderwijs flexibeler inrichten zodat studenten hun eigen keuzes kunnen maken. Dit stelt studenten beter in staat om meer eigenaarschap te nemen over hun eigen leerproces. Het DSA past bij vernieuwingen in het onderwijs zoals het programmatisch toetsen en het zoeken naar alternatieven voor het afrekenen op exacte puntennormen. Hopelijk draagt een DSA ook bij aan het studentenwelzijn doordat het de studiedruk kan verlagen. Volgend studiejaar wil Inholland de pilot uitbreiden met bacheloropleidingen. De duur van de pilot is twee jaar waarin tussentijds steeds geëvalueerd wordt op diverse onderwerpen, waaronder de ervaringen van de studenten en docenten. De uitkomst van deze evaluaties zal gebruikt worden bij het maken van een keuze als het gaat om het eventueel definitief bestendigen van het DSA binnen Inholland per collegejaar 25-26.

## 2.5 Voorbeeld Green Deal

Een aantal van de in dit hoofdstuk genoemde onderwerpen en ontwikkelingen komt samen in het voorbeeld van de Green Deal Natuurinclusieve Landbouw (NIL), hierover heeft u kunnen lezen in de duurzaamheidsparagraaf.

In het domeinplan Agri Food en Life Sciences is natuurinclusiviteit onderdeel van het programma Leven in de Metropool, met name in de Inholland Sustainable Solution lijn De Circulaire Stad. Dit onderwerp raakt beide Inholland strategische thema's, namelijk de duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving.

In het onderwijs is de transdisciplinaire minor Toekomstbestendige Stad dé plaats waar natuurinclusiviteit aan de orde komt. In het onderzoek neemt Inholland actief deel aan de projecten Natuurinclusieve Landbouw en Natuurinclusieve Burgers 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 de beïnvloeding van gedrag van burgers ten behoeve van natuurinclusieve acties. Daarnaast werken de opleidingen Landscape & Environment Management en Dieren in de Duurzame Samenleving samen in het tweedejaars vak genaamd Transitie Landelijk Gebied. Bij dit vak gaan studenten aan de slag met natuurinclusieve opdrachten voor de gebiedscoöperatie Buitenland van Rhoon.

## 3. Studiesucces en studentwelzijn

### 3.1 Studiesucces

De eerder ingezette aanpak van studiesucces hebben we in 2023 onverminderd voortgezet. Dit betekent onder meer dat de verantwoordelijkheid om studiesucces te verbeteren primair in de domeinen is belegd. Daar kunnen onderwijsteams, inspelend op vraagstukken in de eigen opleiding, gericht investeren in het verbeteren van studiesucces. Uitwisseling en kennisdeling vindt op hogeschool niveau plaats in het kernteam studiesucces tijdens hogeschoolbrede bijeenkomsten.

De samenwerking met de partners in de Randstad (R6) op het gebied van onderzoek naar studiesucces, waaronder de studievoortgang in relatie tot BSA, is eveneens onder voorzitterschap van Inholland voortgezet. Tevens zet Inholland zich actief in binnen het landelijk netwerk studiesucces.

De dashboards met management en detailgegevens over studievoortgang worden doorontwikkeld zodat de cijfers maximaal aansluiten bij de behoeften van de gebruikers. Het NPO-hogeschoolbrede project Monitoring studievoortgang heeft ook bijgedragen aan het benutten van beschikbare data. De in-, door, en uitstroom blijven indicatoren die ook in 2024 nauwlettend gemonitord zullen worden.

### 3.2 Studentenwelzijn

Studentenwelzijn, inclusief studentparticipatie, is een van de focuspunten van onze hogeschool, omdat we van mening zijn dat het een sleutelfactor is in het studiesucces. Als studenten fysiek, emotioneel en mentaal gezond zijn, zich thuis voelen, gezien en gehoord worden en actief meedoen, kunnen zij floreren en presteren. We zien onze studenten als partner in het onderwijs en willen dat ze zich maximaal kunnen ontplooiën. Bij Inholland staat de mens centraal. Persoonlijk en dichtbij is voor ons een kernwaarde. Het is onze ambitie om intern en extern bekend te staan als een hogeschool met oog voor de socialiserende en persoonsvormende functie (en studentbeleving) van de student en hun welzijn in het bijzonder.

In het kader van het NPO-programma is veel aandacht besteed aan studentenwelzijn (zie NPO-hoofdstuk), onder meer met een campagne om studenten te informeren over het ondersteuningsaanbod vanuit de hogeschool (zie hoofdstuk NPO).

In 2023 hebben de studentensucces centra op alle locaties onverkort en op diverse wijzen een bijdrage geleverd aan de sociale- en academische binding van studenten (zie ook hoofdstuk Kwaliteitsafspraken). De studentensuccescentra zijn bovendien een mooi voorbeeld van studentenparticipatie.

In 2023 is tevens ook de cirkel studentenwelzijn opgericht met als kerndoelstelling 'de studenten als mens laten floreren'. Deze cirkel organiseerde activiteiten zoals het versterken van het ondersteuningsnetwerk op alle locaties (voor alle studenten) inclusief warme overdracht, versterken van informatievoorziening en vindbaarheid van het aanbod, verweven van welzijnsaanbod en activiteiten in reguliere onderwijs (o.a. veerkracht en reflectie), en vergroten van de studentparticipatie.

Ook in 2023 is het welzijn en participatie van onze studenten nauwgezet in kaart gebracht (zie ook het hoofdstuk over NPO). Dat levert waardevolle inzichten op voor de organisatie en opleidingen over het welzijn enerzijds en anderzijds wat nodig is om het welzijn te versterken. In 2023 is gewerkt aan de weergave van de resultaten die inmiddels via PowerBI dashboard beschikbaar zijn voor alle opleidingen. Ook studenten ontvangen gepersonaliseerde feedback inclusief specifieke doorverwijzing naar ons ondersteuningsaanbod zoals de studieloopbaanbegeleider, Decanaat, Student Succes Centra, Caring Universities, New Heroes.

Inholland is ook op landelijk niveau actief binnen diverse gremia op dit thema zoals het R6 netwerk studentenwelzijn, landelijk netwerk van de VH, ECIO en de landelijke onderzoeksgroep studentenwelzijn.

Internationale studenten hebben aanvullend aandacht gekregen. Deze groep ervaart onder meer meer eenzaamheidsklachten, minder verbondenheid met de hogeschool en kent een lager algemeen welzijn. We doen verdiepend onderzoek onder studenten hoe hun 'sense of belonging' versterkt kan worden en hebben daar gerichte activiteiten op ondernomen (Zie NPO-hoofdstuk)

Ook de jaaropening 2023 (september) stond in het teken van studentenwelzijn met presentaties van auteur Francien Oomen (survival tips jongeren) en lector Rutger Kappe en onderzoeker Lisa Klinkenberg over handvatten voor collega's op gebied van studentenwelzijn aan de hand van vier studenttypering.

## 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 presenteerden we in juni 2023 de stand van zaken: Na grote inzet op bewustwording, informatievoorziening en een beter ondersteuningsaanbod voor studenten met een functiebeperking, is naar aanleiding van de publicatie [De normaalste zaak van de wereld](https://www.inholland.nl/media/3qghljno/ecio_102_de-normaalste-zaak-van-de-wereld_studeren-met-een-ondersteuningsvraag-tg-2022.pdf) [https://www.inholland.nl/media/3qghljno/ecio\\_102\\_de-normaalste-zaak-van-de-wereld\\_studeren-met-een-ondersteuningsvraag-tg-2022.pdf](https://www.inholland.nl/media/3qghljno/ecio_102_de-normaalste-zaak-van-de-wereld_studeren-met-een-ondersteuningsvraag-tg-2022.pdf) een professionaliseringsaanbod met trainingen ontwikkeld voor medewerkers in samenwerking met het Expertisecentrum voor Inclusief Onderwijs (ECIO). De trainingen zijn gekoppeld aan de thema's in de publicatie en zijn gericht op het versterken van het leernetwerk voor medewerkers rondom studeren met een functiebeperking. De participatie van studenten met een functiebeperking bij trainingen, workshops en binnen de studentcommunity wordt steeds vanzelfsprekender. Een klankbordgroep van studenten met diverse ondersteuningsvragen is nauw betrokken bij het vormgeven van het beleid, daarnaast leveren zij waardevolle input vanuit de opleidingen als het gaat om verbeteringen.

## 5. Kwaliteitszorg onderwijs

### 5.1 Portfolio ontwikkeling

CDHO-goedkeuringen 2023:

In september 2024 opent de nieuwe locatie op de Sluisbuurt in Amsterdam. Alle opleidingen met de locatie Amsterdam en Diemen verhuizen naar de Sluisbuurt. De opleidingen in Diemen gaan een gemeentegrens over waar goedkeuring van de minister voor nodig is. Deze is voor de zomer van 2023 aangevraagd en in oktober voor alle opleidingen ontvangen.

Verder zijn de volgende opleidingen aangevraagd:

| Opleiding                | Type                                                              | Niveau   | Besluit  |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Finance & Control        | Nevenvestiging, Alkmaar                                           | Ad       | Positief |
| Sociaal Juridisch Expert | Nieuwe opleiding, Rotterdam                                       | Master   | Positief |
| E-Business               | Nieuwe opleiding, Rotterdam; nevenvestigingen Haarlem & Dordrecht | Ad       | Positief |
| Biotechnologie           | Nevenvestiging Delft                                              | Bachelor | Negatief |
| Sociaal Werk             | Nieuwe opleiding, Alkmaar; nevenvestiging Haarlem                 | Ad       | Positief |

### 5.2 Accreditaties

#### *Instellingsaccreditatie*

In maart 2023 was de planning van OCW om de Instellingsaccreditatie per studiejaar 2025-2026 in te voeren met passende overgangsbepalingen. Dat zou voor Inholland betekenen dat de Instellingsaccreditatie naar verwachting in schooljaar 2028-2029 zou plaatsvinden. Gezien het decentrale karakter van Inholland is dit een voor Inholland veelomvattende ontwikkeling. Er is voor gekozen om proactief in kaart te brengen hoe de Instellingsaccreditatie bij kan dragen aan de ambities uit het Strategisch plan. In 2023 is een nulmeting instellingsaccreditatie en kwaliteitscultuur uitgevoerd. De rapportage wordt eind januari 2024 verwacht. Inmiddels heeft OCW aangegeven dat de planning vertraging heeft opgelopen en 2025 niet haalbaar is om de instellingsaccreditatie in te voeren. Omdat de ingezette ontwikkeling bijdraagt aan de ambities uit het Strategisch Plan is ervoor gekozen om de interne voorbereiding voort te zetten en aan de eigen planning vast te houden.

#### Accreditaties

Inholland heeft de ambitie dat alle geaccrediteerde opleidingen de score 'voldaan' behalen op de onderdelen 1 en 4. In 2023 zijn de volgende opleidingen geaccrediteerd met het volgende besluit:

| Opleiding                                                 | Inleverdatum | Besluit          |
|-----------------------------------------------------------|--------------|------------------|
| B Communicatie                                            | 01-05-2023   | Positief         |
| Ad Crossmediale Communicatie                              | 01-05-2023   | Positief         |
| Ad Electronic Music                                       | 20-09-2023   | Positief         |
| Ad Pedagogisch Educatief Professional                     | 26-09-2023   | Positief         |
| B Medisch Beeldvormende en Radiotherapeutische Technieken | 01-11-2023   | Nog geen besluit |
| B Business IT & Management                                | 01-11-2023   | Nog geen besluit |
| M Advanced Health Informatics Practice                    | 01-11-2023   | Nog geen besluit |
| M Educational Leadership                                  | 01-11-2023   | Nog geen besluit |
| M Medical Imaging / Radiation Oncology                    | 01-11-2023   | Nog geen besluit |

### 5.3 Kwaliteitscultuur

Inholland heeft de ambitie om te werken aan een kwaliteitscultuur. Daarvoor kiezen we voor een aanpak die bestaat uit een combinatie van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) en de IMWR-cyclus (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren). Tijdens lopende visitaties en midterms is met de opleidingen in kwestie gedurende inspiratiesessies gekeken naar de wijze waarop de cyclus van Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren meer vorm kon krijgen door te werken. De goede ervaringen en inzichten die zijn opgedaan, worden meegenomen in de verdere uitwerking van de nieuwe ontwikkelingsgerichte kwaliteitszorg. Een van die inzichten is de behoefte aan een balans tussen gedeelde definities en meetbare indicatoren en het ontwikkelingsgerichte en waarderende gesprek. We beogen voor 2024 een nieuwe ontwikkelingsgerichte procedure kwaliteitszorg.

#### Auditorenpool

Een belangrijk onderdeel van de ontwikkelingsgerichte werkwijze is de Inholland auditorenpool. Seniorcollega's binnen Inholland die behoefte aan verdieping hebben, kunnen hieraan deelnemen. In 2023 zijn er twaalf nieuwe collega's lid geworden van de auditorenpool. Na het vertrek van een aantal ervaren leden komt het totaal aantal Inholland Auditoren op ongeveer twintig leden. Allen volgden in 2023 een training waarderend auditeren op hun eigen niveau.

## 6. Internationalisering

### 6.1 Algemeen, strategie en visie

Bij Inholland geloven we in de kracht van internationalisering voor ons onderwijs, onderzoek én maatschappelijke opdracht. Daarmee geven we alle studenten en medewerkers een open venster op de wereld mee en dragen we bij aan het oplossen van grensoverschrijdende maatschappelijke vraagstukken. Met duurzame partnerschappen in het buitenland geven we vorm aan gezamenlijk onderzoek en onderwijs en brengen we kennisuitwisseling tot stand. 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 acties en resultaten we in 2023 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 met 180 Europese en met 55 niet-Europese hoger onderwijsinstellingen samen op het gebied van mobiliteit. De inkomende mobiliteit van partnerinstellingen verrijkt de international classrooms bij Inholland.

In studiejaar 2022-2023 is het aantal blended short-term mobilities sterk gestegen, het gaat hierbij om een nieuwe en inclusieve mobiliteitsvorm van het Erasmus+ programma. Hieronder zijn de centraal geregistreerde gegevens opgenomen over student- en stafmobiliteit.



*Uitgaande student- en stafmobiliteit*

|                    | Europa Erasmus+ |           | Buiten Europa Erasmus+ |           | Buiten Europa |           |
|--------------------|-----------------|-----------|------------------------|-----------|---------------|-----------|
|                    | 2021-2022       | 2022-2023 | 2021-2022              | 2022-2023 | 2021-2022     | 2022-2023 |
| Studie             | 249             | 197       | 3                      | 0         | 52            | 52        |
| Blended short-term | 10              | 108       | n.v.t.                 | n.v.t.    | n.v.t.        | n.v.t.    |
| Stage              | 69              | 88        | 0                      | 0         | 103           | 175       |
| Staf               | 25              | 103       | 9                      | 14        | *             | *         |

*Inkomende student- en stafmobiliteit*

|                    | Erasmus+ programma |           | Buiten Europa Erasmus+ |           | Buiten Europa |           |
|--------------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|---------------|-----------|
|                    | 2021-2022          | 2022-2023 | 2021-2022              | 2022-2023 | 2021-2022     | 2022-2023 |
| Studie             | 210                | 200       | 38                     | 33        | 15            | 34        |
| Blended short-term | 57                 | 41        | n.v.t.                 | n.v.t.    | n.v.t.        | n.v.t.    |
| Docent/staf        | 19                 | *         | 18                     | 14        | *             | *         |

\*wordt niet centraal geregistreerd

**6.3 Internationale opleidingen**

Inholland biedt zeven internationale Engelstalige opleidingen. Dit zijn 6 bacheloropleidingen en 1 associate degree op het gebied van Techniek, Creative Business en het Conservatorium. In 2023 namen 1154 buitenlandse diploma-studenten deel aan deze opleidingen, in 2022 waren dit er 1076. In het licht van de nationale discussie over de toegankelijkheid van het Nederlands hoger onderwijs en de huisvesting en het welzijn van internationale studenten, neemt Inholland haar verantwoordelijkheid door onder andere de zorgplicht voor internationale studenten steviger in te vullen. Ofschoon Inholland grote waarde ziet in internationale studenten en hun deelname essentieel acht voor het onderwijsconcept van de international classroom, geven we daarom gehoor 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. Hier hebben wij de minister ook over geïnformeerd

**6.3.1 Erasmus+ beurzen**

Het Erasmus+ programma, actielijn KA1, betreft in termen van toegewezen subsidie 907.782 Euro (call 2022) en 625.577 Euro (call 2023) voor uitgaande mobiliteit binnen Europa (KA131). Voor mobiliteit buiten Europa (KA171) ontvingen we 686.955 Euro (call 2022) en 722.870 Euro (call 2023) aan subsidie. Dankzij de Erasmusbeurzen voor buiten Europa konden 25 Oekraïense studenten voor een of twee semesters bij Inholland studeren.

**6.3.2 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 IMG 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 studenten uit niet-Europese landen en wordt jaarlijks toegekend. 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. De VSB-beurs is gericht op afgestudeerden die maatschappelijk betrokken zijn en die in het buitenland een masteropleiding willen volgen.

|                                      | Aantal<br>2021- 22 | Aantal<br>2022-23 | Bedrag<br>2021-22 | Bedrag<br>2022-23 |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| IMF<br>Inholland Mobiliteit Fonds    | 145                | 198               | 120.000           | 108.400           |
| Kennisbeurs                          | 40                 | 44                | 78.300            | 59.000            |
| NLS<br>Holland Scholarship Programme | 0                  | 10                | 0                 | 12.500            |
| VSB                                  | 5                  | 5                 | 41.000            | 44.500            |



#### 6.4 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. In 2023 werd deze onder meer vormgegeven door 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 2023 werden door Inholland tien VIS-projecten ingediend en gehonoreerd. Daarnaast hebben studenten en docenten deelgenomen aan Erasmus+ Blended Intensive Programmes waarvan er in het studiejaar 2022-23 vijf in Nederland en negen in het buitenland plaatsvonden.

#### 6.5 Internationalisering van onderzoek

Het project ‘Samenwerken aan een Vitale Metropool in Europa’ vanuit het SIA-programma Richting Europa heeft de eerste resultaten opgeleverd:

- Een inventarisatie van lopende en afgeronde Europese onderzoeksprojecten waar Inholland bij betrokken is.
- 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. Op basis hiervan zal in 2024 een visie en strategie worden ontwikkeld.

In 2023 zijn in totaal 4 aanvragen voor Europese subsidies voor Europese onderzoeksprojecten toegekend aan Inholland.

Het gaat om de volgende projecten:

1. Tasernet (penvoerder)
2. TechLit (penvoerder)
3. ESCO MRI
4. PanED Prescription

Deze vier Europese onderzoeksprojecten worden uitgevoerd door domein GSW en zijn allen gesubsidieerd middels de Erasmus+ KA 220 subsidie.

## 2.2.3 Onderzoek

### 1. Algemeen, visie en strategie

In het Strategisch Plan hebben we vastgelegd dat Inholland zich gaat ontwikkelen tot een kennisinstelling waarin we onderzoek en onderwijs beide zien als 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 2023 hebben we in de organisatie het gesprek gevoerd wat voor kennispartner we willen zijn en welke stappen we daarvoor moeten zetten. Dit zal in 2024 resulteren in een visie op Inholland als kennispartner. Tegelijkertijd hebben we stappen gezet op concrete uitwerkingsgebieden. Zo is de wijze waarop Inholland zich wil profileren verder uitgewerkt (zie onder profilering). Om de impact van ons praktijkgericht onderzoek te vergroten is het nodig om niet alleen focus en massa te creëren, maar bijvoorbeeld ook de onderzoeksondersteuning en processen goed in te richten en te verstevigen en nieuwe loopbaanpaden en samenwerkingen te verkennen. Er is een start gemaakt met het versterken van een meer integrale onderzoeksondersteuning (zie onder onderzoeksondersteuning), en we hebben een eerste aanzet gedaan voor een meer georkestreerde benadering van strategische partners in de regio (zie binding met de regio).

#### 1.1 Profilering

Het doel van onze profilering op de transitie naar een [duurzame leefomgeving](#) en [veerkrachtige samenleving](#) is dat we als Inholland zowel intern als extern voor onze stakeholders herkenbaar en onderscheidend zijn. Zo kunnen we de impact met ons onderwijs en onderzoek op de maatschappij vergroten. Dit bereiken we met de vereniging van de innovatiekracht van ons onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk, zowel binnen als tussen disciplines en sectoren. Ook verbinden we ze aan mogelijkheden voor interdisciplinair leren, werken en onderzoeken. Onze inhoudelijke profilering vormt daarmee een kader voor portfolio-vraagstukken en is tegelijkertijd een leidraad voor keuzes daarin op de langere termijn.

Naast dat we als hogeschool opleiden tot beroepsprofessionals zoals accountants, verpleegkundigen en technici, waar 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 leefomgeving en veerkrachtige samenleving. Onze veelheid aan disciplines met unieke crossovers maakt ons inhoudelijk profiel onderscheidend.

In 2023 hebben we op basis van brede interne gesprekken over profilering de contouren geschetst van inhoudelijke 'aandachtsgebieden' (het wat) en 'krachten' (het hoe, of de manier waarop we werken) van Inholland. Door te focussen op aandachtsgebieden binnen de transitie naar een duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving kunnen we elkaar beter vinden en versterken we onszelf over de domeinen heen. Zo dragen we met onze brede inhoudelijke expertise bij aan nieuwe, integrale oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen. De combinatie van het 'wat' en 'hoe' geven Inholland een herkenbaar en onderscheidend profiel. In dit traject hebben we in eerste instantie actief onze lectoren betrokken, omdat juist zij zicht hebben op actuele maatschappelijke ontwikkelingen en transitieopgaven. Zij weten wat wij te bieden hebben qua expertise en netwerk.

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 in het kennisecosysteem en kwantitatieve en kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding van onderzoek. In de verschillende onderstaande onderdelen beschrijven we welke acties en resultaten we in 2023 hebben gerealiseerd. Zie voor verwijzingen naar het overzicht van het totaal aan acties en resultaten op basis van het Bestuursakkoord 2022 het hoofdstuk Bestuursakkoord 2022.

### 2. Onderzoek en thema's

Op de volgende webpagina is een actueel overzicht van de lectoraten van Inholland gerangschikt op [onderwerp](#) te vinden. En op deze pagina is een [overzicht](#) van (associate-)lectoren weergegeven.

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. Het overzicht laat goed de breedte van ons onderzoek en de domeinoverstijgende samenwerkingen zien.

| Thema                                               | Bijdragen door onder andere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gezondheid en Welzijn                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Gezondheid, Sport &amp; Welzijn</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> <li>• Kenniscentrum Onderwijzen &amp; Leren in Diversiteit</li> <li>• CoE Preventie in Zorg &amp; Welzijn</li> </ul>                                                                                                                  |
| Onderwijs- en talentontwikkeling                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Onderwijzen &amp; Leren in Diversiteit</li> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Onderwijzen &amp; Leren in Diversiteit</li> <li>• Kenniscentrum Gezondheid, Sport &amp; Welzijn</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> </ul>                                                                                                                                |
| Sleuteltechnologieën en duurzame materialen         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |
| Duurzaam transport en intelligente logistiek        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> <li>• CoE Groen</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| Energietransitie en duurzaamheid                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> <li>• Kenniscentrum Gezondheid, Sport &amp; Welzijn</li> <li>• CoE Groen</li> <li>• CoE met focus op duurzame leefomgeving*</li> </ul> |
| Kunst en de creatieve industrie                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> <li>• CoE Creative Innovation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ondernemen verantwoord en vernieuwend               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Veiligheid                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Toerisme en gastvrijheid                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Creative Business</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

\*zie toelichting onder 4.1

### 3. Inkomsten praktijkgericht onderzoek

| Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek                           | 2021       | 2022       | 2023       |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| 1e geldstroom                                                                | 10.379.455 | 11.383.004 | 14.370.211 |
| 2e geldstroom                                                                | 3.372.703  | 3.541.536  | 5.373.364  |
| 3e geldstroom                                                                | 852.811    | 1.106.422  | 515.295    |
| Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën | -          | -          | -          |
| Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek                                  | 14.604.969 | 16.030.962 | 20.258.869 |

Inholland heeft in 2022 middelen van SIA ontvangen voor het NPO-project 'Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers'. Deze middelen zijn beschikbaar gesteld en ingezet om vertraging in het onderzoek als gevolg van de coronamaatregelen op te kunnen vangen. Een deel van het onderzoek was op basis van de eerder opgedane ervaring met de coronamaatregelen al aangepast en kon zonder (veel) vertraging doorgang vinden. Voor een ander deel konden we dat helaas niet voorkomen en gebruikte een aantal domeinen deze middelen om onderzoekers de mogelijkheid te bieden hun onderzoek in 2023 af te ronden. Het ging hierbij voornamelijk om het langer in dienst houden van onderzoekers zonder vaste aanstelling en dus om extra personeelskosten.

#### 4. Integratie in het kennisecosysteem

##### 4.1 Overzicht van de Centres of Expertise (CoE) waar Inholland bij betrokken is

| Centre of Expertise                           | Korte omschrijving van het Centre of Expertise                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CoE Groen</b>                              | 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. |
| <b>CoE met focus op duurzame leefomgeving</b> | Er wordt een doorstart gemaakt met voorheen CoE Terra Technica waarbij de focus komt te liggen op de duurzame leefomgeving. De innovatieve energieregio Noord-Holland wil de wereld slimmer en duurzamer maken met behulp van de nieuwste technieken. Een netwerk bestaande uit ondernemers, scholen, studenten, gemeenten, provincie en andere regionale partners die samen werken aan een duurzame wereld. Binnen dit CoE verbinden wij vraaggestuurd onderwijs, toegepast onderzoek en ondernemerschap met de ambitie om hét expertise- en innovatieplatform van Nederland voor duurzame energietechnologie te worden.                |
| <b>CoE for Creative Innovation</b>            | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>CoE Preventie in Zorg en Welzijn</b>       | Het Centre of Expertise Preventie in Zorg en Welzijn werkt samen aan integrale oplossingen voor preventievraagstukken om zo bij te dragen aan gezondheids- en welzijnsbevordering, met hierbij aandacht voor maatschappelijke participatie van kwetsbare groepen. Het is een kennis- en innovatieplatform voor kennisinstellingen, het bedrijfsleven, publieke organisaties en Hogeschool Inholland. Binnen het CoE wordt samen met de praktijk en het onderwijs, onderzocht, ontwikkeld, geleerd, geëxperimenteerd en geïmplementeerd met het oog op een toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en innovatieve beroepspraktijken.     |

##### 4.2 Verbinding met de regio

Inholland wil een Innovatiemotor voor de regio zijn. Door het unieke karakter en de gunstige spreiding in Noord- en Zuid-Holland heeft Inholland regionaal veel te bieden. En via elke voordeur van een Inholland vestiging kom je als stakeholder in contact met de kennis en energie van de hele hogeschool. We zijn op verschillende manieren in de driehoek onderwijs, onderzoek en praktijk de innovatiemotor voor de regio. De praktijk is divers zoals de publieke sector of het bedrijfsleven en eindgebruikers in de wijken of zorginstellingen. Inholland speelt dan ook een belangrijke rol in diverse regionale (publiek-private) samenwerkingsverbanden. 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, is het zaak dat we een georkestreerde aanpak en strategie hebben om onszelf goed te positioneren in de regionale kennis- en innovatie-ecosystemen. Daartoe hebben we in 2023 een eerste stap gezet door meer overzicht te creëren over ons bestaande portfolio aan strategische partners, en een afwegingskader te maken om intern af te wegen hoe potentiële nieuwe partners bijdragen aan het realiseren van onze missie en strategie.

De voorbeelden en ontwikkelingen hieronder zijn exemplarisch van de manier waarop Inholland in 2023 in de regio kennis toepasbaar maakte in de praktijk en zo een bijdrage leverde aan de ontwikkeling van maatschappelijke vraagstukken, ondernemerschap en innovatie.

Met het Speciaal Onderwijs Lab (SOL), een samenwerking tussen Heliomare en Hogeschool Inholland, onderzoeken studenten, onderzoekers van het lectoraat én leerkrachten van Heliomare, hoe de potentie van technologie voor sociaal-emotioneel leren beter kan worden benut.

Greenport Horti Campus is een publiek-privaat samenwerkingsverband dat zich richt op een gezonde, duurzame en vitale toekomst voor ondernemers in de regio Greenport West-Holland. Green Chain NH is een samenwerking om de innovatieslagkracht van de agri-sector in Noord-Holland te vergroten. Een bijdrage uit het Groeifonds versterkt de samenwerking tussen bedrijven, voortgezet onderwijs, mbo en hbo rondom leren en innoveren. Inholland en andere kennisinstellingen helpen bijvoorbeeld ondernemers om digitalisering in te zetten voor vraagstukken in de energietransitie, maar ook voor circulair werken, het bevorderen van biodiversiteit en het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen.

Lectoraat New Urban Tourism lanceerde het Expertise Netwerk Sustainable Urban Tourism (ENSUT) voor een krachtig antwoord op de vraag hoe we stedelijk toerisme op een duurzame en veerkrachtige manier (opnieuw) kunnen vormgeven? Diverse disciplines en stadsbesturen hebben de behoefte deze vraag te beantwoorden en toerisme vanuit een systemisch perspectief te onderzoeken en te herdefiniëren. <https://www.ensut.eu/nl/>

Tot slot noemen we hier de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA) waarin wij als de 4 grote hogescholen in Zuid-Holland samenwerken. ZHIA is op 27 november officieel van start gegaan en richt zich op samenwerking in onderzoek. Voorlopig gebeurt dat op de thema's Zorg en Welzijn (voortbordurend op Vitale Delta en Medical Delta), Duurzaamheid en Data (incl. AI). Doel van de alliantie is het vergroten van de zichtbaarheid van praktijkgericht onderzoek in Zuid-Holland voor meer impact.

#### 4.3 Benoemingen lectoren en associate lectoren

Onze lectoren en associate lectoren doen 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 2023 zijn benoemd:

- Augustus 2023: Vivien Butot - associate lector Social Media, Security & Justice
- September 2023: Frank van der Helm - associate lector Levende Teeltsystemen bij Integrale Voedsel- en Productieketens
- September 2023: Angelique Ruiter - associate lector Duurzaamheidstransities
- September 2023: Niels Hermens - associate lector Empowerment en Professionalisering
- November 2023: Koos Zwaan - lector Innovation in the Music Industry
- December 2023: Bart van der Bosch - associate lector Energy & Next Generation Materials
- December 2023: Pieter Heringa - associate lector Duurzaamheidstransities

In aanvulling hierop is in januari 2023 lector Patrick Huntjens benoemd tot hoogleraar Governance of Sustainability Transitions bij de Universiteit Maastricht en in februari is lector Femke Kaulingfreks door de UvA benoemd tot bijzonder hoogleraar Grootstedelijke Vraagstukken op de Wibautleerstoel.

#### 4.4 Lectorale Redes

Nieuwe lectoren presenteren zichzelf, hun vakgebied en hun activiteiten aan de hogeschool en de buitenwereld in een Lectorale Rede. Deze is toegankelijk voor een breed publiek. Op 15 mei 2023 heeft Ben Wagner, lector van de onderzoekslijn Media, Technology & Society bij Kenniscentrum Creative Business, zijn lectorale rede gehouden in Pakhuis De Zwijger in Amsterdam.

#### 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          | 10                                                                                     | 10                                                                                     |
| Nationale Wetenschapsagenda                             |                                                                                        | 1                                                                                      |
| Groeifonds                                              |                                                                                        | 2                                                                                      |
| Europese Onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg) | 1                                                                                      | 2                                                                                      |
| Andere aanvragen met kennispartners                     | 3                                                                                      | 1                                                                                      |

## 5. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding praktijkgericht onderzoek

In het onderstaand overzicht zien we een groeiende lijn ook in 2023 in zowel het aantal als in de formatie van personele inzet op praktijkgericht onderzoek. Het aantal lectoren blijft, ook vanwege focus en massa, stabiel. De groei zit vooral bij onderzoekers en docent-onderzoekers. De gemiddelde omvang van de aanstelling van een lector (in fte) en ook het percentage vaste aanstelling nemen iets toe. Het toenemend aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut laat zien dat we inzetten op het leveren van een bijdrage als innovatiemotor voor de regio.

### Personele inzet

|                                                                                              | 2021       |            | 2022       |            | 2023       |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Personele inzet                                                                              | Aantal (N) | Aantal fte | Aantal (N) | Aantal fte | Aantal (N) | Aantal fte |
| Lectoren                                                                                     | 32         | 21,3       | 32         | 21,5       | 30         | 21,0       |
| Onderzoekers en docent-onderzoekers                                                          | 165        | 65,4       | 171        | 71,0       | 239        | 77,3       |
| Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)                                        |            |            |            |            | 1          | 0,5        |
| Promovendi                                                                                   | 15         | 7,7        | 14         | 6,4        | 20         | 11,1       |
| Postdocs                                                                                     |            |            | 4          | 1,2        | 3          | 1,6        |
| Onderzoeksondersteuning*                                                                     | 20         | 8,7        | 34         | 19,1       | 66         | 30,3       |
| Totaal onderzoeks-personeel                                                                  | 232        | 103,1      | 255        | 119,1      | 359        | 141,9      |
|                                                                                              |            |            |            |            |            |            |
| Aanstelling lectoren                                                                         | Vast       | Tijdelijk  | Vast       | Tijdelijk  | Vast       | Tijdelijk  |
| Percentage vaste aanstelling (totaal is 100%)                                                | -          | -          | 66,1%      | 33,9%      | 68,9%      | 31,1%      |
| Gemiddelde omvang aanstelling lector aan het domein (in fte)                                 | -          | -          | 0,68       | -          | 0,69       | -          |
| Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut | -          | -          | 14         | -          | 19         | -          |

*\*Een deel van de stijging in 2023 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.*

## 6. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding praktijkgericht onderzoek

### 6.1 Kwaliteitszorg

In 2023 hebben geen externe onderzoeksvisitaties plaatsgevonden. In het kader van de interne midterm evaluatie van het onderzoek van het kenniscentrum Gezondheid, Sport en Welzijn is er voor het eerst gewerkt met het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. In dit nieuwe protocol is gekozen voor een meer ontwikkelingsgerichte insteek. Dat sluit beter aan bij de ambities van Inholland op het gebied van onderzoek en kwaliteit. Onderdeel van het nieuwe BKO is dat instellingen en onderzoekseenheden gaan werken met vier in plaats van vijf standaarden en met keuze-indicatoren die aansluiten op de eigen visie en missie.

In oktober is tijdens de Inholland Lectorenbijeenkomst gesproken over de impact die we gezamenlijk willen maken met praktijkgericht onderzoek: wat vinden we belangrijk en aan welke criteria moet ons praktijkgericht onderzoek dan voldoen? Hoe maken we daadwerkelijk impact op het onderwijs, het onderzoeksdomein en het werkveld en hoe kunnen we dat nog beter laten zien? Ook aan de orde was de vraag hoe we profilering van een lectoraat, kenniscentrum of de hogeschool kunnen combineren met de wens tot (interdisciplinair) samenwerken binnen en buiten de hogeschool? Een eerste set van mogelijke criteria en indicatoren hiervoor zijn op een lectorenbijeenkomst besproken. Deze vormen de basis van een definitieve set, die in 2024 wordt vastgesteld. In aansluiting hierop heeft het project 'Overzicht, Sturing en Verantwoording Onderzoek' in 2023 inzichten opgeleverd over hoe we als organisatie onze systemen en werkwijzen kunnen verbeteren die ook zullen bijdragen aan en betere kwaliteitszorg.

Daarnaast is dit jaar een aantal praktische stappen gezet om de kwaliteitszorg te versterken. Bijvoorbeeld door het toevoegen van informatie over het onderzoek naar kwaliteitszorg op de interne website. Ook is een multidisciplinaire expertgroep kwaliteitszorg opgezet om, onder andere, onderzoek en onderwijs beter op elkaar af te stemmen en ervaringen uit te wisselen. In de tweede helft van het jaar is de interne auditorenpool aangevuld met onderzoeksexpertise voor een grotere meerwaarde voor onze kenniscentra.

Zie voor informatie over kwaliteitszorg onderwijs het hoofdstuk onderwijs.

## 6.2 Verbinding met arbeidsmarkt en onderwijs

Op het thema 'verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt' en het thema 'bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs' is een aantal ontwikkelingen in gang gezet en voortgezet in 2023. Zo hebben we de onderwijscomponent in onze labs verdiept en is de samenwerking tussen lectoren en studenten in onderzoek versterkt. Daarbij werken we ook aan de duurzaamheid van onze samenwerkingen en de betaalbaarheid van vraaggestuurd interdisciplinair onderwijs ter verrijking van het onderzoek. De interne strategiecirkel interdisciplinair en flexibel onderwijs is gestart met de ontwikkeling van betere randvoorwaarden voor de aansluiting met onderzoek en werkveld, bijvoorbeeld met de Inholland Impact Makers. Met deze interdisciplinaire minors werken studenten uit verschillende disciplines samen met het beroepenveld en onderzoekers aan maatschappelijke vraagstukken. Ook hebben we nog steeds veel (living) labs waar studenten, onderzoekers, praktijkrelaties, eindgebruikers en anderen met elkaar antwoorden geven op complexe uitdagingen van nu en de toekomst. Voorbeelden van labs zijn terug te vinden in de Inholland [labwaaier](#). Partners uit de arbeidsmarkt zien deze samenwerkingen ook als een kans om getalenteerde studenten te scouten. Bij veel opleidingen merken we dat de vraag naar onze studenten vanuit de markt gestegen is. Deze opleidingen zijn kennisintensief en worden door praktijkgericht onderzoek goed gevoed.

Een aantal sprekende voorbeelden in 2023 van verbinding met arbeidsmarkt en onderwijs zijn:

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>STIPP lab in Zaandam (Studenten In Poelenburg Peldersveld).</b>                    | Studenten, onderzoekers en docenten van Inholland en HvA werken samen met bewoners en professionals in het <a href="#">STIPP lab</a> aan oplossingen voor lokale en maatschappelijke vraagstukken uit de wijken Poelenburg en Peldersveld (gemeente Zaanstad). Een van de pijlers in dit pact is Gezondheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Lectoraat Innovation in the Music Industry en International Music Industry Lab</b> | Lancering van de nieuwe <a href="#">onderzoeks- en innovatieagenda voor de popmuzieksector</a> . Hierin zijn de meest urgente thema's en vragen vanuit de sector, waar onderzoek gewenst is of waar innovaties nodig zijn, in kaart gebracht. De thema's van de agenda zijn tot stand gekomen met input van vertegenwoordigers uit de hele popsector. De hoofdthema's zijn: talentontwikkeling, professionalisering, inclusie & diversiteit, nieuwe digitale technologie & businessmodellen, mentaal & fysiek welzijn, maatschappelijke impact van popmuziek, klimaatimpact en internationalisering. |
| <b>Student as Partner (SaP)</b>                                                       | De toekenning van de Comeniusbeurs voor <a href="#">Students as Partners</a> in 2023 geeft samenwerking tussen docenten en studenten binnen de domeinen van Inholland een stevige impuls. Studenten worden gelijkwaardige partners bij het vormgeven van hun leeromgeving, wat bijdraagt aan eigenaarschap en betrokkenheid.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Biotech Campus Delft</b>                                                           | De samenwerking in de Biotech Campus Delft. Als hogeschool willen het onderwijs zo goed mogelijk laten aansluiten op de groeiende behoefte aan talent vanuit het bedrijfsleven. Door de samenwerking met <a href="#">Biotech Campus Delft</a> doen de Inholland studenten al in hun tweede studiejaar ervaring op bij Delftse biotechbedrijven. Zonder talent staat immers de innovatiemotor stil.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Oekraïners in Niemandsland</b>                                                     | In 2023 is het onderzoek <a href="#">Oekraïners in Niemandsland</a> gepubliceerd verricht in samenwerking met een aantal Oekraïense onderzoekers in Nederland. Het onderzoek gaf inzicht in de toegang van Oekraïense vluchtelingen tot basisvoorzieningen, zoals de arbeidsmarkt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>De Nieuwe Energie</b>                                                              | In 2023 zijn we met een nieuw lab-initiatief in Alkmaar gestart: <a href="#">De Nieuwe Energie</a> . Inholland is daarin samen met ROC Horizon College de 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.                                                                                                                                            |

### 6.3 Professional doctorate

In september is de eerste PD kandidaat bij Inholland gestart in het domein Leisure, Tourism and Hospitality. Daarnaast is werving en selectie van kandidaten voor de domeinen Kunst & Creatief en Gezondheid & Welzijn gestart en begint op korte termijn een kandidaat in het domein Energie en Duurzaamheid. Voor het domein Techniek & Digitalisering hebben we in overleg met de graduate commissie besloten om af te zien van ons trekkingsrecht. We hebben als doel om opnieuw trekkingsrecht aan te vragen zodra er extra trekkingsrechten mogelijk worden in de PD pilot.

### 6.4 Functiehuis

Vanwege aanpassingen in de CAO 2023-2024 en de nieuwe strategie van Inholland zijn wijzigingen in het functiehuis gewenst. Een extern adviesbureau heeft een adviesrapport uitgebracht over actualisatie van het functiehuis ten behoeve van een completer, actueler en beter toepasbaar functiehuis voor de OP-functies. Op basis van dit rapport worden in 2024 vervolgstappen genomen om tot een nieuwe inrichting van het functiehuis te komen.

### 6.5 Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie is een van de kernwaarden van Hogeschool Inholland en komt in allerlei vormen terug in ons denken en doen. Een voorbeeld hiervan is het lectoraat Diversiteitsvraagstukken dat zich in 2023 heeft ingezet voor onder andere de volgende zaken:

- Honorering van een Instituut Gak aanvraag, zodat het thema stagediscriminatie landelijk kan worden aangepakt. Samen met OCW/SZW en Echo zullen andere hogescholen begeleid worden bij de aanpak tegen stagediscriminatie.
- Voor het Kenniscentrum Ongelijkheid is samen met de VU en Diversity Talks een onderzoek naar Identiteitsnetwerken uitgevoerd, waaruit blijkt dat community's voor studenten heel empowerend zijn en een brug slaan naar opleiding en samenleving.
- Een sessies rondom de herdenking van het slavernijverleden.

Zie voor meer details 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 2023 werd gewerkt aan kennis en bewustwording van open access publiceren wat leidde tot een toename met 4% van het totaal aantal open access publicaties (705 publicaties).

Inholland neemt deel aan het door NWO gefinancierde programma Digital Competence Centre Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) waarin hogescholen gezamenlijk de onderzoeksondersteuning en onderzoekinfrastructuur vormgeven voor de adoptie van open science principes zoals FAIR data en data-intensief onderzoek. Deze ondersteuning wordt mede ontwikkeld en gefaciliteerd door datastewards. In 2023 is de onderzoeksondersteuning binnen Inholland met 1 fte datastewards uitgebreid tot 2 fte om aan de toenemende vraag en de doorontwikkeling op dit gebied te kunnen voldoen.

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 2023 zijn 27 onderzoeksteams gestart met het gebruik van Research Drive. In totaal zijn 88 Research Drive 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 2023 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.

Het afgelopen jaar heeft de Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit afscheid genomen na een benoeming van drie jaar. Een nieuwe vertrouwenspersoon is reeds benoemd. Omdat deze vertrouwenspersoon werkzaam is binnen één van de domeinen en dit mogelijk belangenverstrengeling kan opleveren, wordt er gezocht naar een tweede vertrouwenspersoon uit een ander domein. Ook heeft de voorzitter van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit dit jaar afscheid genomen na een benoemingsperiode van drie jaar. Een nieuwe voorzitter is reeds benoemd. Momenteel worden er inspanningen geleverd om zowel de Commissie Wetenschappelijke Integriteit als de Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit meer bekendheid te geven binnen de onderzoeksgroepen.



## 6.8 Ethische Commissie Onderzoek

De Ethische Commissie Onderzoek bestaat uit een voorzitter en vijf leden vanuit elk van de zes domeinen van de hogeschool plus een ambtelijk secretaris. In 2023 hebben wisselingen van leden en de ambtelijk secretaris plaatsgevonden. Momenteel is één domein nog niet vertegenwoordigd en hieraan wordt gewerkt. De commissie heeft in 2023 zes adviezen afgegeven. Deze zijn nodig voor bijvoorbeeld subsidieverstrekkers of om te publiceren in wetenschappelijke tijdschriften. Advies kan ook op eigen initiatief door een onderzoeker worden gevraagd. Bijvoorbeeld om een onderzoeksopzet of informed consent te laten toetsen en aanvullen vanuit onderzoeks-ethisch perspectief.

De commissie had de wens om in 2023 meer bewustwording en bekendheid van de Ethische Commissie Onderzoek te genereren, omdat het aantal adviesvragen ondanks een toename in de afgelopen jaren vrij laag is ten opzichte van het aantal onderzoeken dat jaarlijks binnen Inholland wordt gestart. Door wisselingen binnen de commissie is het daar nog niet van gekomen. Wanneer de commissie in 2024 weer op volle sterkte is, zal dit punt weer worden opgepakt.

## 6.9 Kennisveiligheid

Op basis van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid 2022 zijn ook in 2023 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 zijn in samenwerking met de AIVD-bewustwordingssessies georganiseerd. Doel van de sessies was enerzijds het delen van informatie met de betrokkenen en anderzijds het ophalen van aanvullende informatie bij de experts. Deze lijn zal in 2024 worden doorgezet. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet om een 'checklist' voor internationale samenwerkingsverbanden te ontwikkelen, een concrete vertaalslag van de Europese 'dual use' verordening en een plan om een dynamische omgeving met alle internationale samenwerkingsverbanden op te zetten. Ook dit zal in 2024 verder worden uitgewerkt.

Het adviesteam kennisveiligheid professionaliseert zich door aansluiting bij het netwerk kennisveiligheid van het Rijksbreed Loket Kennisveiligheid. Leden van het adviesteam zijn zodoende verbonden met andere onderwijsinstellingen en hebben toegang tot seminars, informatiesessies en andere informatiebronnen.

Tot slot is er medio 2023 een externe audit uitgevoerd. Deze audit is te typeren als een nulmeting: waar staan kennisinstellingen nu met het implementeren van het kennisveiligheidsbeleid? De audit leidt tot een sectorbeeld op basis waarvan de minister van OCW met veldpartijen in gesprek gaat over vervolgstappen. De resultaten worden gebruikt om nieuwe maatregelen te treffen en al geïmplementeerde maatregelen nader te definiëren. Tevens is vastgesteld dat in 2025 een 1-meting zal plaatsvinden.

## 6.10 Onderzoeksondersteuning

In 2023 zijn verschillende stappen gezet om de onderzoeksondersteuning voor praktijkgericht onderzoek te verbeteren. Hiervoor is ook gebruik gemaakt van additionele 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 2023 van de verbeterde onderzoeksondersteuning zijn: een advies over hoe we via systemen kunnen komen tot het verbeteren van het overzicht, sturing en verantwoording op onderzoek, een start met het optuigen van integrale onderzoeksondersteuning voor de gehele hogeschool, en onderzoek naar hoe we onze subsidieondersteuning beter kunnen inrichten. Aanvullend voorbeeld op het gebied van communicatie zijn de ANP-sessies met lectoren en de magazines van de profilerende thema's [duurzame leefomgeving](#) en [veerkrachtige samenleving](#).

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 2023 gestart met het uitbreiden van de onderzoeksinfrastructuur met basisapplicaties voor het maken van vragenlijsten en voor kwalitatieve analyse.

## 2.2.4 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 2022 (peildatum) | 27.361 |

Voor de verdeling van deze aantallen wordt verwezen naar onderstaande tabellen. Het gaat hierbij om de inschrijvingen per peildatum 1 oktober, weergegeven per domein en vestiging. De gebruikte terminologie is als volgt:

- Een inschrijving (van een student op een opleiding) is een registratie waarvoor geldt dat op de wettelijke peildatum aantoonbaar aan alle inschrijvingsvoorwaarden is voldaan.
- Bij het overzicht Inschrijvingen wordt het totaal aan nieuwe inschrijvingen en herinschrijvingen opgenomen. Nieuwe inschrijvingen zijn inschrijvingen waarvoor geldt dat de student op de vorige peildatum niet voor dezelfde opleiding ingeschreven stond bij Inholland. Een student is een herinschrijver als deze op de vorige peildatum bij dezelfde opleiding stond ingeschreven.
- De Inholland-populatie bestaat uit bachelor-, associate degree en masterstudenten, waaronder ook internationale studenten, die een graad willen behalen. Cursisten en tijdelijke exchange-studenten uit het buitenland worden niet als inschrijving meegerekend.
- De hier gepresenteerde aantallen zijn gebaseerd op de interne registraties van Inholland (in PeopleSoft), vastgelegd in een fotobestand in december 2023 (in PowerBI).
- Voor landelijke overzichten van inschrijvingen bij hbo-instellingen gelden vaak iets afwijkende definities, waardoor soms andere aantallen worden weergegeven. Deze zijn op de website van de Vereniging Hogescholen (VH) terug te vinden met bijbehorende definities.

De aantallen zijn per graad ingedeeld naar de verschillende domeinen en daarna naar vestigingen van Inholland, waarbij Verloskunde als samenwerkingsinstituut met het VUmc apart genoemd wordt. In de loop van 2022 is domein Verloskunde officieel onderdeel van Inholland geworden.

### Instroom 2023

In tegenstelling tot de landelijke hbo instroom (-0,2% volgens publicatie VH) is er bij Inholland een groei gerealiseerd. Ons marktaandeel voor instroom is gestegen van 5,2% naar 5,3%. Een combinatie van nieuw opleidingsaanbod en intensiever campagnebeleid heeft ervoor gezorgd dat de instroom bij Inholland toenam ten opzichte van vorig jaar. Vooral bij de associate degrees is dit zichtbaar. Ook een joint degree met twee andere instellingen voor de master Verloskunde heeft bijgedragen aan de groei. Landelijk is de instroom op de bacheloropleidingen gedaald, net als vorig jaar. De associate degrees hebben net als vorig jaar weer meer instroom gekregen, mede door toename van het aantal ad's. Onze februari-doorstroom is voor de associate degrees eveneens gestegen maar het geminimaliseerde aanbod bachelor opleidingen kende minder instromers en daardoor ook verminderde doorstroom. Voor onze februari instroom wordt steeds meer gekozen voor ad's en deeltijd varianten.

| Nieuwe inschrijvingen                  | Peildatum<br>1-10-2023 | Peildatum<br>1-10-2022 | % verschil<br>2023-22 |
|----------------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Eerstejaars (incl. interne wisselaars) | 7.622                  | 7.342                  | 3,8%                  |
| <i>Ad</i>                              | 559                    | 360                    | 55,3%                 |
| <i>Bac</i>                             | 6.869                  | 6.825                  | 0,6%                  |
| <i>Mas</i>                             | 194                    | 157                    | 23,6%                 |
| Hogerejaars (incl. interne wisselaars) | 607                    | 622                    | -2,4%                 |
| Februari doorstroom                    | 422                    | 447                    | -5,6%                 |
| <i>Ad</i>                              | 69                     | 38                     | 81,6%                 |
| <i>Bac</i>                             | 353                    | 409                    | -13,7%                |
| <b>Totaal nieuwe inschrijvingen</b>    | <b>8.651</b>           | <b>8.411</b>           | <b>2,9%</b>           |

*Totale populatie*

De kleinere aantallen inschrijvingen voor de groeiende associate degree en master opleidingen kunnen de terugloop bij de bachelor opleidingen niet compenseren. Hierdoor nam de totaalpopulatie van Inholland in 2023 af. Ook landelijk is er sprake van minder inschrijvingen in het hbo. Dit komt met name door terugloop in de bachelor opleidingen. Ons marktaandeel is met een procentpunt gedaald naar 5,6%.

| <b>Inschrijvingen per domein</b>                | <b>Peildatum<br/>1-10-2023</b> | <b>Peildatum<br/>1-10-2022</b> | <b>% verschil<br/>2023-22</b> |
|-------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>Ad's per domein</b>                          |                                |                                |                               |
| Agri, Food en Life Sciences                     | 16                             | 18                             |                               |
| Business, Finance & Law                         | 214                            | 236                            |                               |
| Creative Business                               | 372                            | 302                            |                               |
| Onderwijs en Innovatie                          | 366                            | 259                            |                               |
| Techniek, Ontwerpen en Informatica              | 122                            | 73                             |                               |
| <i>Subtotaal Inholland Associate degrees</i>    | <i>1.090</i>                   | <i>888</i>                     | <i>22,7%</i>                  |
| <b>Bachelors per domein</b>                     |                                |                                |                               |
| Agri, Food en Life Sciences                     | 1.361                          | 1.396                          |                               |
| Business, Finance & Law                         | 5.548                          | 6.093                          |                               |
| Creative Business                               | 4.685                          | 5.415                          |                               |
| Gezondheid, Sport en Welzijn                    | 6.620                          | 6.759                          |                               |
| Onderwijs en Innovatie                          | 2.675                          | 2.764                          |                               |
| Techniek, Ontwerpen en Informatica              | 3.186                          | 3.214                          |                               |
| Verloskunde                                     | 471                            | 450                            |                               |
| <i>Subtotaal Inholland Bachelor opleidingen</i> | <i>24.546</i>                  | <i>26.091</i>                  | <i>-5,9%</i>                  |
| <b>Masters per domein</b>                       |                                |                                |                               |
| Gezondheid, Sport en Welzijn                    | 351                            | 330                            |                               |
| Onderwijs en Innovatie                          | 38                             | 52                             |                               |
| Verloskunde                                     | 28                             | 0                              |                               |
| <i>Subtotaal Inholland Master opleidingen</i>   | <i>417</i>                     | <i>382</i>                     | <i>9,2%</i>                   |
| <b>Totaal Inholland</b>                         | <b>26.053</b>                  | <b>27.361</b>                  | <b>-4,8%</b>                  |

*Inschrijvingen per vestiging*

De kleinere vestigingen (Delft en Dordrecht) groeiden in het afgelopen jaar. Ook de locatie van AVAG kende een toename. De overige vestigingen liepen relatief gelijkmatig terug in studentenaantallen.

| <b>Per vestiging Inholland</b>       | <b>Peildatum<br/>1-10-2023</b> | <b>Peildatum<br/>1-10-2022</b> | <b>% verschil<br/>2023-22</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Alkmaar                              | 3.853                          | 3.961                          |                               |
| Amsterdam (incl. Diemen, excl. AVAG) | 6.967                          | 7.065                          |                               |
| Delft                                | 1.415                          | 1.403                          |                               |
| Den Haag                             | 2.425                          | 2.750                          |                               |
| Dordrecht                            | 535                            | 477                            |                               |
| Haarlem                              | 4.938                          | 5.216                          |                               |
| Rotterdam                            | 5.421                          | 6.039                          |                               |
| AVAG (Amsterdam en Groningen)        | 499                            | 450                            |                               |
| <b>Totaal Inholland</b>              | <b>26.053</b>                  | <b>27.361</b>                  | <b>-4,8%</b>                  |

### Cirkel Werving & Instroom

De Cirkel Werving & Instroom is gestart in april 2023 en streeft ernaar om (potentiële) studenten te laten kiezen voor Inholland. Aangezien de instroomcampagne op dat moment al enkele maanden liep en de aanmeldingen jaarlijks een piek per 1 mei laten zien, zijn de activiteiten van de Cirkel vooral gericht geweest op instroom voor studiejaar 2024. Toch is er mogelijk al effect gesorteerd op de instroom 2023 die een groei liet zien ten opzichte van 2022. Hieronder noemen we enkele (afgeronde) activiteiten in 2023. Deze worden grotendeels gecontinueerd in 2024.

- Verduurzaming en personalisatie van voorlichtingsmateriaal: minder print en meer digitaal aanbod. Bijvoorbeeld: opleidingskaartjes in plaats van folders; pagina *Hulp bij Studiekeuze* visueel aantrekkelijker gemaakt door het gebruik van illustraties; pagina's voor ouders en decanen beter vindbaar gemaakt.
- Ontwikkeling van het merkverhaal: *Altijd elkaar versterken | Het verschil zit in ons* is doorgevoerd in de content gericht op de diverse wervingsdoelgroepen.
- Naamsbekendheid: versterking hiervan en verbetering van de voorkeurspositie in regio's.
- Eén Inholland-marketingstrategie: uitgewerkt en geïmplementeerd als integrale aanpak waarbij ruimte blijft voor eigenheid van opleidingen en locaties.
- Er zijn twee werk- en inspiratiesessies georganiseerd om collega's vanuit onderwijs, vestiging en staf te informeren over en betrokken te houden bij de activiteiten van de cirkel. Zo bouwen we verder aan een netwerk van professionals en werken we toe naar een Eén Inholland-aanpak.
- Datagedreven werken: *PowerBI*-rapporten om potentials en aanmelders te monitoren zijn geoptimaliseerd dan wel nieuw ontwikkeld, en er is een informatieboekje over de beschikbare rapporten op dit gebied gepubliceerd. Ook is de vragenlijst evaluatie *Open Dag/Avond* geprofessionaliseerd.
- De *Learning Community Werving & Instroom* is opgericht en van start. In 2024 organiseren we de eerste activiteiten met studenten en collega's in deze community.

### Kengetallen studiesucces

Succesvol studeren is een speerpunt voor Inholland. Het streven is onder andere een kleiner aandeel eerstejaars dat Inholland verlaat na een jaar (uitval na een jaar) en een groter aandeel studenten, dat Inholland binnen 5 jaar met een diploma verlaat (diploma behalen binnen de nominale studieduur plus een jaar). Er wordt gekeken naar de prestaties van studenten, die voor het eerst bij Inholland komen studeren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen studenten die niet eerder hoger onderwijs hebben gevolgd (*debutanten*) en studenten die al eerder actief waren bij een andere hogeschool (*externe wisselaars*). In een aparte paragraaf wordt het diplomarendement van associate degree- en masterstudenten getoond.

### Samenstelling van de eerstejaars bij Inholland

De volgende tabel toont de instroom van studenten bij Inholland, op basis waarvan naar uitval en diplomarendement wordt gekeken. De gegevens zijn gesplitst naar geslacht en vooropleiding.

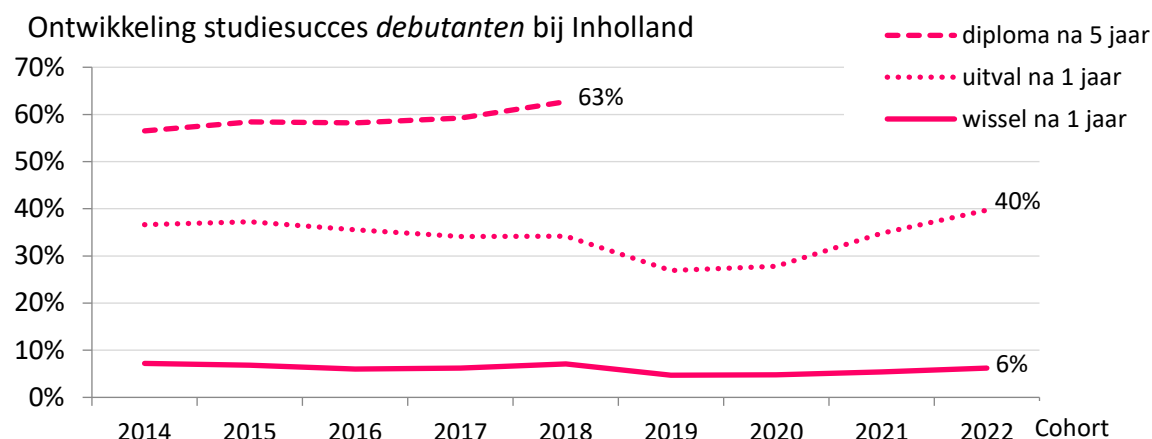
|                      | associate degree |      | bachelor (debutant) |       | bachelor (wisselaar) |       | master |      |
|----------------------|------------------|------|---------------------|-------|----------------------|-------|--------|------|
| Cohort               | 2023             | 2022 | 2023                | 2022  | 2023                 | 2022  | 2023   | 2022 |
| Instroom             | 561              | 363  | 3.987               | 4.107 | 1.430                | 1.298 | 165    | 152  |
| <i>Geslacht</i>      |                  |      |                     |       |                      |       |        |      |
| Man                  | 42%              | 35%  | 43%                 | 42%   | 49%                  | 51%   | 24%    | 24%  |
| Vrouw                | 58%              | 65%  | 57%                 | 58%   | 51%                  | 49%   | 76%    | 76%  |
| <i>Vooropleiding</i> |                  |      |                     |       |                      |       |        |      |
| Havo                 | 31%              | 26%  | 55%                 | 54%   | 57%                  | 61%   | 36%    | 36%  |
| Vwo                  | 2%               | 2%   | 6%                  | 4%    | 11%                  | 11%   | 8%     | 9%   |
| Mbo                  | 63%              | 63%  | 27%                 | 30%   | 23%                  | 19%   | 35%    | 30%  |
| Buitenlands          | 2%               | 6%   | 11%                 | 11%   | 8%                   | 8%    | 2%     | 2%   |
| Overig               | 2%               | 3%   | 1%                  | 1%    | 1%                   | 1%    | 19%    | 23%  |

Bron: 1cijferHO (DUO, maart 2024); hoofdinschrijvingen, bac: voltijdstudenten die in september zijn begonnen bij Inholland, ad/ma: alle studenten die in sept. zijn begonnen bij Inholland. Het betreft afgeronde percentages.

Uit de tabel blijkt een afname van het aantal debutanten en een toename van vooral wisselaars en ad studenten. In de groep debutanten nam het aandeel mbo'ers iets af te gunste van havisten en vwo'ers, terwijl in de groep wisselaars het aandeel mbo'ers juist toenam. Bij de ad's nam het aandeel mannen en havisten toe. Bij de masters nam het aandeel mbo'ers toe tot ruim een derde van de instroom, maar de aantallen zijn beperkt.

### Studiesucces van de bachelorstudenten

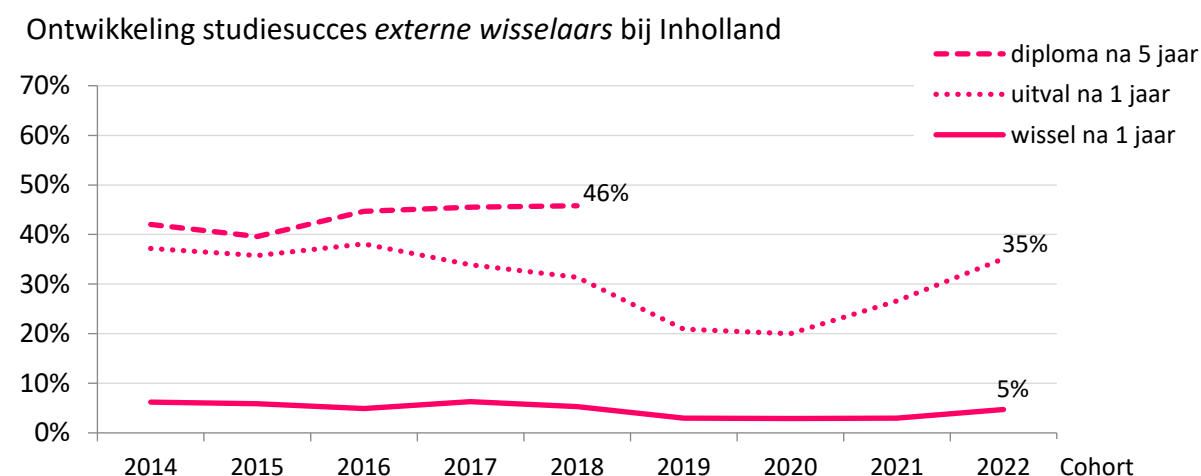
Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling van de indicatoren *uitval* (Inholland verlaten na 1 jaar), *switch* (gewisseld van opleiding binnen Inholland na 1 jaar) en *rendement* (diploma van Inholland na 5 jaar studeren) van voltijd bachelor debutanten bij Inholland. Het rendement wordt berekend over de studenten, die zich opnieuw hebben ingeschreven in het tweede jaar (herinschrijvers).



Bron: 1cijferHO (DUO, maart 2024). Op basis van: voltijd bachelor debutanten in het hoger onderwijs bij Inholland.

Het aandeel voltijd eerstejaars (debutanten) dat Inholland verlaat na 1 jaar nam verder toe in cohort 2022, tot 40%. Dat hangt voor een belangrijk deel samen met het opnieuw instellen van het bindend studieadvies aan het einde van de propedeuse. Het diplomarendement na 5 jaar bleef redelijk stabiel in de laatste cohorten en nam zelfs nog iets toe in cohort 2018 tot 63%. Het aandeel debutanten dat een interne switch maakte na 1 jaar bleef stabiel.

Daarnaast is er ook een groep voltijd eerstejaars, die eerder actief was bij een andere bekostigde instelling in het hoger onderwijs, voordat ze begon bij Inholland, de externe wisselaar. Deze groep is kleiner (26% van de voltijd bachelors in cohort 2023) en presteert afwijkend van de debutanten.



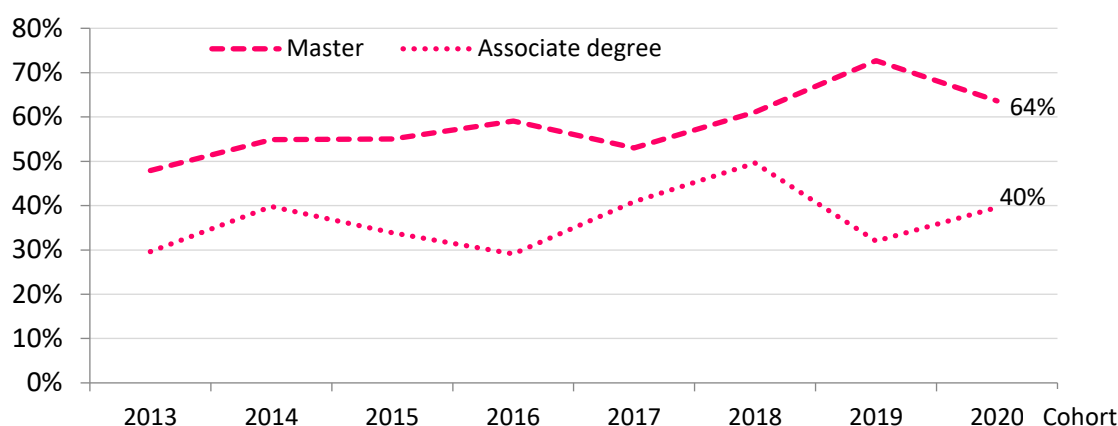
Bron: 1cijferHO (DUO, mrt 2024) Op basis van: vt bac studenten, eerder actief bij andere instelling (externe wisselaars)

Na een scherpe daling in cohort 2019 stijgt uitval uit de instelling onder deze groep ook flink door. De wisselaars doen het nog steeds iets beter dan de debutanten na 1 jaar met 35% (5 procentpunt minder uitval in cohort 2022). Het diplomarendement na 5 jaar (46%) daarentegen ligt structureel behoorlijk lager bij de wisselaars (17 procentpunt minder afgestudeerden in cohort 2018).

### Studiesucces van associate degree- en masterstudenten

In deze paragraaf wordt de ontwikkeling van het diplomarendement van associate degree en masterstudenten geschetst. Het betreft het aandeel studenten dat na de start gemiddeld binnen drie jaar een diploma haalde bij de opleiding (nominale studieduur plus een jaar). De aantallen van deze groepen zijn beperkt.

### Diplomarendement *masters en associate degrees*



Bron: 1cijferHO (DUO, maart 2024). Op basis van: ad/master studenten, die voor het eerst actief zijn bij Inholland en vervolgens een diploma halen bij de opleiding na de nominale studieduur + 1 jaar.

Het diplomarendement van de masters daalt weer, na een opgaande trend vanaf cohort 2017. In cohort 2020 zijn 162 studenten begonnen aan een masteropleiding bij Inholland. Daarvan haalde 64% een diploma van de opleiding binnen de nominale studieduur plus een jaar.

In cohort 2020 zijn er ook 333 associate degree-studenten gestart bij Inholland. Het diploma rendement van de ad's beweegt wat erratisch, maar volgt een redelijk stabiele trend. Van cohort 2020 haalde 40% binnen de nominale studieduur plus een jaar een diploma van de opleiding.

### Studenttevredenheid 2023

Vanaf 16 januari tot en met 12 maart 2023 hebben we een enquête uitgezet onder onze 26.852 studenten. In totaal hebben 9.351 studenten de vragenlijst (deels)<sup>1</sup> ingevuld, wat resulteert in een respons van 34,8%. Dit is vergelijkbaar met de landelijke respons voor hbo-studenten, die iets meer dan 34% bedraagt.

Net als voorgaande jaren ervaren studenten nog steeds een positieve sfeer bij Inholland. Ze voelen zich zowel op de instelling als bij hun opleiding veilig en tevreden. De docenten worden gewaardeerd vanwege hun uitgebreide kennis van de beroepspraktijk, inhoudelijke deskundigheid en hun vermogen om studenten de gelegenheid te geven vragen te stellen in de klas. Over het algemeen vinden de studenten het niveau van hun opleiding dan ook voldoende.

Ook in de vorige twee tevredenheidsonderzoeken geven studenten aan dat het zelf kunnen indelen van hun opleiding niet voldoende tegemoetkomt aan hun wensen en verwachtingen met betrekking tot flexibel onderwijs. Voldoende mogelijkheden om een eigen invulling te geven, mee te denken bij een aangepast studieprogramma en het programma überhaupt aan te kunnen passen krijgen iets lagere scores in deze NSE. Studenten zijn ook minder tevreden over informatievoorziening, zoals de vindbaarheid van informatie over hun studie, het tijdig communiceren van het studierooster en eventuele wijzigingen daarin. Uit analyse blijkt dat informatie vanuit de opleiding een belangrijke voorspeller van tevredenheid is. Daarom krijgt het binnen Inholland prioriteit voor verbetering (zie ook hierna, *Cirkel studentgerichte dienstverlening*). Studenten geven wel aan hier iets meer tevreden hierover te zijn in 2023.

Studenten hebben meer ervaring met afstandsonderwijs en de waardering voor de kwaliteit ervan is toegenomen. Studenten ervaren een duidelijkere structuur in het afstandsonderwijs. Het een-op-een contact met docenten wordt beter gewaardeerd, wat vooral opviel tijdens de coronaperiode, waarin dit aspect werd gemist. De begeleiding van docenten wordt nu hoger gewaardeerd en studenten hebben weer de mogelijkheid om stage te lopen. Hierdoor is ook de waardering voor het contact met de beroepspraktijk toegenomen. Studenten zijn meer tevreden over de feedback op hun werk, omdat dit hen helpt de lesstof beter te begrijpen.

### *Cirkel studentgerichte dienstverlening – verbeteren van informatievoorziening binnen Inholland*

Studenten ervaren een jungle aan informatie, zo blijkt uit diverse onderzoeken en gesprekken met studenten. Zij hebben daar last van. Resultaten van het studenttevredenheidsonderzoek (NSE) laten al jaren achter elkaar zien dat informatievoorziening vanuit opleidingen een belangrijke knop is om aan te draaien als het gaat om het verbeteren van de studenttevredenheid. Ook ander onderzoek binnen Inholland bevestigt dit, zoals een continue

<sup>1</sup> Op vraagniveau is gekeken hoeveel echte respons er is, dus ook vragenlijsten die slechts gedeeltelijk zijn ingevuld zijn meegenomen in de resultaten.

kwantitatieve 'exit-meting' en een kwalitatieve detailstudie onder studenten, die Inholland voortijdig hebben verlaten. In samenspraak met de domeinen is het optimaliseren van de informatie vanuit de opleiding tot focuspunt gemaakt. Het doel is dat studenten uniforme en eenduidige informatie vanuit de opleiding krijgen. De opleidingsteams maken hier afspraken over en borgen deze afspraken. De studenten weten wat ze kunnen verwachten en wat er van hen wordt verwacht.

Begin dit jaar hebben drie studenten van de opleiding Business, IT & Management in opdracht van de hogeschool onderzocht hoe de informatievoorziening vanuit de opleiding kan worden verbeterd. Zij hebben zowel studenten als docenten in Alkmaar en Rotterdam bevroegd. In combinatie met bestaande onderzoeksresultaten hebben zij dit vertaald naar een advies voor verbetering. De kern van dit advies is om in elk onderwijsteam een eigenaar te benoemen, die verantwoordelijk is voor het maken van afspraken in het team over de informatievoorziening vanuit de opleiding, zodat deze meer eenduidig en relevant wordt. Belangrijk is dan wel om deze eigenaren op weg te helpen met een handreiking, een 'template' waarin ze de gemaakte afspraken kunnen vastleggen en steuntje in de rug om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Er is inmiddels gestart met de werving van deze eigenaren. Samen met studenten en de eigenaren in de teams wordt een leergemeenschap opgezet, waarbinnen kennis kan worden gedeeld, van elkaar kan worden geleerd en de deelnemers elkaar kunnen ondersteunen en versterken.

#### *Alumni (HBO Monitor 2022)*

Anderhalf jaar na hun afstuderen worden onze alumni gevraagd naar hun huidige arbeidssituatie en kunnen zij hun mening geven over de gevolgde hbo-opleiding. De resultaten van deze evaluatie zijn opgenomen in de HBO Monitor 2022, die medio 2023 is gepubliceerd en betrekking heeft op de afgestudeerden van 2020-2021. In totaal zijn 3.681 alumni van Inholland benaderd, waarvan uiteindelijk 1.567 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld.

In 2022 geeft 57% van de respondenten aan (zeer) tevreden te zijn over de studie die zij bij Inholland hebben gevolgd, wat een afname van 2% is ten opzichte van de vorige meting. Op de vraag of onze alumni opnieuw voor dezelfde opleiding aan dezelfde hogeschool zouden kiezen, antwoordt 65% bevestigend, wat overeenkomt met de resultaten van de vorige meting. Daarbij overweegt 5% een andere opleiding bij dezelfde hogeschool te volgen. Van de respondenten geeft 65% aan dat zij de opleiding zouden aanbevelen aan familie en vrienden, wat vergelijkbaar is met 2021.

Het percentage oud-studenten dat (zeer) tevreden is over de gevolgde opleiding is gedaald ten opzichte van de vorige meting. Minder tevredenheid wordt geuit over inbedding van praktijkgericht onderzoek, de inhoud van de opleiding en hun docenten. Deze trend is ook landelijk waarneembaar.

De voorbereiding op en aansluiting bij de arbeidsmarkt blijven stabiel. 48% van de respondenten geeft aan dat de opleiding hen goed voorbereidt op hun carrière. De waardering voor de opleiding als een goede basis voor de start op de arbeidsmarkt is met 3% toegenomen ten opzichte van de vorige meting. Hoewel de tevredenheid over de opleiding als een goede basis voor competentieontwikkeling licht is afgenomen, blijft de waardering op een positief niveau. In 2022 is de beoordeling van de voorlichting over beroepsmogelijkheden vergelijkbaar met die in 2020. Van de respondenten geeft 65% aan dat er (heel) veel carrièremogelijkheden zijn, wat een toename is ten opzichte van eerdere metingen. Ook neemt het percentage dat (zeer) tevreden is met hun functie gestaag toe sinds 2020.

## Profileringsfonds

| Overzicht uitkeringen Profileringfonds                                                                            |                            |                               |                                             |                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Omschrijving                                                                                                      | Aantallen ho-<br>studenten | Totaal van de<br>toekenningen | Gemiddelde<br>hoogte van de<br>toekenningen | Gemiddelde<br>duur van de<br>toekenningen |
| <b>Ho-studenten in overmachtssituaties</b>                                                                        | Aanvragen<br>53            | € 145.910                     | € 2.805                                     | 7,4                                       |
| Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden,<br>mantelzorg of niet studeerbare opleidingen                    | Toewijzingen<br>53         |                               |                                             |                                           |
| <b>Bestuurders van studie-of studenten-<br/>verenigingen of MR</b>                                                | Aanvragen<br>147           | € 241.855                     | € 1.734                                     | 8,8                                       |
|                                                                                                                   | Toewijzingen<br>147        |                               |                                             |                                           |
| <b>Overige categorieën</b>                                                                                        | Aanvragen<br>364           | € 192.074                     | € 647                                       | 18,2                                      |
| Prestaties op het gebied van sport of cultuur,<br>fin.steun aan niet -EER ho-studenten, uitgaande<br>beurzen e.a. | Toewijzingen<br>255        |                               |                                             |                                           |

Het Inholland-Profileringfonds 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 Mobiliteits Fonds) 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.

## 2.2.5 Kwaliteitsafspraken

### Inleiding

In 2019 heeft de Inholland Kwaliteitsafspraken 2019-2024 instemming gekregen van de minister. In de Kwaliteitsafspraken (KA) heeft Inholland gekozen voor het thema onderwijsintensiteit. In de hieronder volgende paragraaf wordt de Kwaliteitsafspraken t/m 2023 geschetst aan de hand van inhoudelijke kaders, financiële kaders, voortgang en resultaten, de externe-en interne borging, samenvatting en reflectie van de HMR.

### Inhoudelijke kaders Kwaliteitsafspraken

De inhoud van de KA die Hogeschool Inholland met de minister heeft gemaakt stond niet op zichzelf, maar sloot nauw aan bij de midterm-review, de tussentijdse evaluatie en bijstelling van ons Instellingsplan 2016-2022.

Kwaliteit maken we samen. Dat is een van de uitgangspunten voor ons onderwijs en geldt zowel bij de directe interactie tussen docenten en student, als voor de kwaliteitsontwikkeling van ons onderwijs.

De Inholland-brede onderzoeksgroepen op het gebied van onderwijs en studiesucces (Studiesucces, Teaching, Learning & Technology en Diversiteitsvraagstukken) ondersteunen de ontwikkeling van de kern van onze KA en maken ook onderdeel uit van de KA.



In de Inholland Kwaliteitsafspraken zetten we in op de uitwerking en realisatie van de Inholland-professional in en door ons onderwijs. We werken daarbij met een concept dat uitgaat van **vier lijnen**, die aansluiten bij ontwikkelingen in het onderwijs: Deze lijnen zijn ook in deze verantwoording steeds referentiepunten:

## Beroepsproducten

## Activerend Onderwijs

## Leergemeenschappen

## Ondersteuning door technologie

## Financiële kaders

Voor de financiële verantwoording baseren we ons op de werkwijze, middelenverdeling en verantwoording zoals vastgelegd in de Inholland Kwaliteitsafspraken 2019-2024.

## Werkwijze

Elk domein beschrijft jaarlijks hoe de Kwaliteitsafspraken binnen het eigen domein gerealiseerd gaat worden en hoe de middelen worden ingezet. Deze jaarplannen worden voorgelegd aan de medezeggenschapsraden van de domeinen. Dat geldt ook voor de activiteiten die binnen de vestigingen plaatsvinden. De middelenverdeling en monitoring vindt plaats binnen de bestaande P&C-cyclus.

De voortgang van de realisatie wordt gevolgd in de vorm van de viermaandelijke triaalrapportages en wordt besproken tussen 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. Daarnaast is een bedrag afgezonderd voor de financiering van drie Inholland onderzoeksgroepen 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.

Tabel 1. Verwachte beschikbare Kwaliteitsafspraken-middelen voor de periode 2019-2024

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

Tabel 2: Budgetten, Kwaliteitsafspraken 2023 per domein, uitgewerkt in de vier lijnen

| Budgetten 2023                            | Beroeps-<br>producten | Activerend<br>onderwijs | Leergemeen-<br>schappen | Onderst.<br>door<br>technologie | Overig       | Totaal        |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------|---------------|
| Domein Agri, Food & Life Sciences         | 200                   | 210                     | 230                     | 60                              | 112          | 812           |
| Domein Business, Finance & Law            | 463                   | 1.018                   | 1.450                   | 316                             | 331          | 3.578         |
| Domein Creative Business                  | 2.775                 | 200                     | 340                     | 400                             | 170          | 3.885         |
| Domein Gezondheid, Sport en Welzijn       | 1.648                 | 1.137                   | 951                     | 306                             | 228          | 4.269         |
| Domein Onderwijs & Innovatie              | 690                   | 855                     | 185                     | -                               | 11           | 1.741         |
| Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica | 485                   | 899                     | 456                     | 80                              | 14           | 1.934         |
| St. AVAG                                  | -                     | -                       | -                       | -                               | 250          | 250           |
| <b>Totaal onderwijs</b>                   | <b>6.261</b>          | <b>4.318</b>            | <b>3.612</b>            | <b>1.162</b>                    | <b>1.116</b> | <b>16.469</b> |
| Hogeschoollectoraten                      | -                     | -                       | -                       | -                               | 852          | 852           |
| Student Succescentra                      | -                     | -                       | 1.212                   | -                               | -            | 1.212         |
| Student Initiatievenfonds                 | -                     | -                       | -                       | -                               | 100          | 100           |
| Ondersteuning Kwaliteitsafspraken         | -                     | -                       | -                       | -                               | 543          | 543           |
| <b>Totaal staven en vestigingen</b>       | <b>-</b>              | <b>-</b>                | <b>1.212</b>            | <b>-</b>                        | <b>1.496</b> | <b>2.707</b>  |
| <b>Totaal</b>                             | <b>6.261</b>          | <b>4.318</b>            | <b>4.824</b>            | <b>1.162</b>                    | <b>2.611</b> | <b>19.177</b> |

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, die nu geïntegreerd is in de strategische, beleidsmatige en financiële processen van Inholland. Als gevolg hiervan is AVAG sinds 2023 opgenomen in de begroting.

Tabel 3: Financiële verantwoording Inholland 2019 t/m 2023

| Kwaliteitsmiddelen (*€ 1.000)             | Inholland plan Kwaliteitsafspraken 19-24 |              |               |               |               | Realisatie   |              |               |               |               |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           | 2019                                     | 2020         | 2021          | 2022          | 2023          | 2019         | 2020         | 2021          | 2022          | 2023          |
| Domein Agri, Food & Life Sciences         | 368                                      | 363          | 654           | 836           | 900           | 413          | 659          | 703           | 785           | 812           |
| Domein Business, Finance & Law            | 1.589                                    | 1.232        | 2.208         | 2.827         | 3.011         | 1.201        | 1.232        | 2.433         | 3.258         | 3.578         |
| Domein Creative Business                  | 1.034                                    | 1.374        | 2.456         | 3.133         | 3.382         | 1.317        | 1.374        | 2.659         | 3.492         | 3.885         |
| Domein Gezondheid, Sport en Welzijn       | 1.811                                    | 1.422        | 2.597         | 3.327         | 3.559         | 1.416        | 1.422        | 2.892         | 3.913         | 4.269         |
| Domein Onderwijs & Innovatie              | 257                                      | 592          | 1.084         | 1.411         | 1.491         | 536          | 592          | 1.211         | 1.664         | 1.741         |
| Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica | 550                                      | 737          | 1.384         | 1.796         | 1.945         | 785          | 737          | 1.353         | 1.767         | 1.934         |
| St. AVAG                                  | -                                        | -            | -             | -             | -             | -            | -            | -             | -             | 250           |
| <b>Totaal onderwijs</b>                   | <b>5.609</b>                             | <b>5.720</b> | <b>10.383</b> | <b>13.329</b> | <b>14.288</b> | <b>5.669</b> | <b>6.016</b> | <b>11.252</b> | <b>14.880</b> | <b>16.469</b> |
| Hogeschoollectoraten                      | 845                                      | 845          | 845           | 845           | 845           | 846          | 846          | 846           | 846           | 852           |
| Student succescentra                      | -                                        | -            | -             | -             | -             | -            | 358          | 551           | 1.214         | 1.212         |
| Student Initiatievenfonds (SIF)           | -                                        | -            | -             | -             | -             | -            | 34           | 60            | 66            | 104           |
| Ondersteuning Kwaliteitsafspraken         | 302                                      | 831          | 1.422         | 1.795         | 1.916         | 241          | 440          | 876           | 672           | 539           |
| <b>Totaal staven en vestigingen</b>       | <b>1.147</b>                             | <b>1.676</b> | <b>2.267</b>  | <b>2.640</b>  | <b>2.761</b>  | <b>1.087</b> | <b>1.677</b> | <b>2.333</b>  | <b>2.799</b>  | <b>2.707</b>  |
| <b>Totaal</b>                             | <b>6.756</b>                             | <b>7.396</b> | <b>12.650</b> | <b>15.969</b> | <b>17.049</b> | <b>6.756</b> | <b>7.693</b> | <b>13.585</b> | <b>17.679</b> | <b>19.177</b> |

Bovenstaande tabel biedt een overzicht van de besteding per domein, vestigings- en centrale activiteiten voor de periode 2019-2023 en wordt vergeleken met het budget dat is vastgelegd in de Inholland Kwaliteitsafspraken.

In de jaren 2019 t/m 2023 zijn de middelen voor de Kwaliteitsafspraken volgens plan besteed. Het totaal beschikbare budget is jaarlijks verhoogd op basis van de in de Rijksbijdrage beschikbaar gestelde middelen. Dit betreft met name aanpassingen als gevolg van Cao-afspraken. Het Inholland Plan Kwaliteitsafspraken is gebaseerd op het prijsniveau van 2019. In de Inholland Kwaliteitsafspraken zijn naast opleidingsactiviteiten ook centrale en vestigingsactiviteiten opgenomen. In bovenstaande tabel is de ontwikkeling van deze specifieke activiteiten zichtbaar. Zo is bijvoorbeeld de opzet van het Student Initiatief Fonds (SIF) te zien en de ontwikkeling van de Studentsucces Centra (SSC's) op alle vestigingen.

Tabel 4: Realisatie en prognose op basis van de 4 lijnen van de Kwaliteitsafspraken:

| Kwaliteitsmiddelen (*€ 1.000)                       | Realisatie   |              |               |               |               | Raming        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                     | 2019         | 2020         | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
| Beroepsproducten                                    | 2.736        | 2.450        | 5.153         | 6.168         | 6.261         | 7.045         |
| Activerend onderwijs                                | 2.962        | 1.296        | 2.468         | 3.613         | 4.318         | 6.093         |
| Leergemeenschappen                                  |              | 1.962        | 2.902         | 4.364         | 4.824         | 5.484         |
| Ondersteuning door technologie                      |              | 910          | 1.068         | 1.166         | 1.162         | 1.208         |
| Overig                                              | 1.058        | 1.074        | 1.994         | 2.367         | 2.611         | 2.975         |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>6.756</b> | <b>7.693</b> | <b>13.585</b> | <b>17.679</b> | <b>19.177</b> | <b>22.805</b> |
| Totaal Inholland plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 | 6.756        | 7.396        | 12.650        | 15.969        | 17.049        | 19.591        |
| <b>Verschil met plan</b>                            | <b>-</b>     | <b>297</b>   | <b>935</b>    | <b>1.710</b>  | <b>2.128</b>  | <b>3.214</b>  |

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 wordt in de jaarlijkse P&C - cyclus opgesteld. Voor komend jaar verwachten we de ingezette lijn voort te zetten.

Tabel 5: Meerjarenraming 2019-2024 en realisatie/m 2023, per domein, vestiging- en centrale activiteiten.

| Kwaliteitsmiddelen (*€ 1.000)                       | Realisatie   |              |               |               |               | Raming        |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                     | 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                                            |              |              |               |               | 250           | 289           |
| <b>Totaal onderwijs</b>                             | <b>5.669</b> | <b>6.016</b> | <b>11.252</b> | <b>14.880</b> | <b>16.469</b> | <b>19.898</b> |
| 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           | 539           | 594           |
| <b>Totaal staven en vestigingen</b>                 | <b>1.087</b> | <b>1.677</b> | <b>2.333</b>  | <b>2.799</b>  | <b>2.707</b>  | <b>2.906</b>  |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>6.756</b> | <b>7.693</b> | <b>13.585</b> | <b>17.679</b> | <b>19.177</b> | <b>22.805</b> |
| Totaal Inholland plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 | 6.756        | 7.396        | 12.650        | 15.969        | 17.049        | 19.591        |
| <b>Verschil met plan</b>                            | <b>-</b>     | <b>297</b>   | <b>935</b>    | <b>1.710</b>  | <b>2.128</b>  | <b>3.214</b>  |

In 2023 was er EUR 19,2 mln. beschikbaar voor de Kwaliteitsafspraken. Hiervan is EUR 2,7 mln. (14%) bestemd voor centrale activiteiten: het Student Initiatieven Fonds (SIF), de Studentsucces Centra (SSC) en activiteiten bij staven en vestigingen. Daarnaast zijn, zoals gepland, drie hogeschool brede onderzoekslijnen gefinancierd met deze middelen (4%). Het betreft de onderzoekslijnen Diversiteit, Studiesucces en Teaching, Learning and Technology. Alle overige middelen (86%) uit de Kwaliteitsafspraken zijn aan de domeinen toegekend.

Binnen de hogeschool wordt bij de verdeling van de middelen zoveel mogelijk aangesloten bij de bestaande interne allocatieprincipes. 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 de Kwaliteitsafspraken plaats.

### Kwaliteitsafspraken en voortgang

Het zicht op de resultaten van de inhoudelijke ontwikkeling is in 2019 t/m 2023 tot stand gekomen vanuit de informatie uit de Planning en Control cyclus (P&C-cyclus) van Inholland, conform de "Kwaliteitsafspraken 2019-2024"

2020 was het eerste jaar dat de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken zich geheel richtte op onze visie van "De Inholland-professional". Deze is stimulerend en richtinggevend bij het vormgeven van onze opleidingen en vormt de leidraad bij onze professionalisering en de investeringen in bovengenoemde vier lijnen: **beroepsproducten, activerend onderwijs, leergemeenschappen en ondersteuning door technologie**. Het is ook het jaar dat de Studentsucces Centra en het Student Initiatievenfonds van start gaan. Zo ook de werkgroep waarin alle projectleiders uit de domeinen vertegenwoordigd zijn. Tijdens deze bijeenkomsten staat het monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken en het leren van en met elkaar centraal. In 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 concluderen we dat alle domeinen volgens plan de onderwijsvernieuwing doorgevoerd hebben in steeds meer leerjaren van de opleidingen. Ook dat reeds eerder doorgevoerde curriculumvernieuwingen zijn geëvalueerd en geborgd in de kwaliteitscyclus (PDCA) van de opleidingen.

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. Hierdoor sluiten de inhoudelijke lijnen beter aan op ontwikkelingen en innovaties in de beroepspraktijk. De kwaliteitsafspraken stimuleert naast de ontwikkeling van flexibilisering en meer keuzemogelijkheden die aansluiten bij de behoefte van de student ook de betrokkenheid van alle partijen in dit proces.

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 scholingskalenders van de domeinen zien we onderwerpen gerelateerd aan de vier lijnen terug. Enkele voorbeelden zijn: 'de coachende rol als docent'; 'blended learning'; 'activerende werkvormen'; Moodle courses: 'rol van studentenfeedback in het curriculum'. In 2023 heeft in de professionalisering hebben vooral veel aandacht gekregen: de implementatie van de update van Moodle; de toets vaardigheden van docenten betreffende beroepsproducten en leeruitkomsten en blended learning; georganiseerde intervisie in de opleidingen ten aanzien van leer coaching in het algemeen en specifieke begeleiding aan studenten met een verregaande ondersteuningsbehoefte. De ingezette beweging van de Kwaliteitsafspraken blijft ook relevant in de komende jaren en blijft herkenbaar in het nieuwe [Strategisch Plan 2023-2027](#) en in het Inholland brede Jaarplan 2024, waarbij de kernwaarden persoonlijk en dichtbij, leren van elkaar en inclusie nauw aansluiten op het Inholland KA plan 2019-2024 en de hernieuwde ambities uit het Strategisch Plan t/m 2027.

### **Studentperspectief is onderdeel van de Kwaliteitsafspraken.**

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. Van de student wordt een meer actieve rol gevraagd in interdisciplinaire leerteams. De mogelijkheden voor de studenten om te participeren in labs om praktijkonderzoek te doen zijn weer meer dan voorgaand jaar. Net als eerdere jaren zijn ook in 2023 de keuzemogelijkheden in de curricula voor studenten vergroot; steeds meer opleidingen bieden flexibele leerroutes aan. De deelname van het domein GSW aan de landelijke pilot microcredentials is hier een goed voorbeeld van.

Aan de hand van twee thema's volgen we het studentperspectief: 'voorbereiding op de beroepspraktijk' en 'studiebegeleiding'. Voor beiden worden indicatoren uit Nationale Studenten Enquête benut om het studentperspectief te volgen. Het eerste voorbeeld betreft de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête. Die laten zien dat Inholland zich op het thema 'Studiebegeleiding' ontwikkelde in de gewenste lijn naar een score van 3,5 in 2023.

Daarnaast constateerden we in 2023 dat we op het thema 'Vorbereiding op de beroepspraktijk' een wisselend beeld zien in de domeinen en de beoogde van 3,65 score nog niet in alle domeinen behaald is. 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) bevestigd op beide thema's om meer achtergrond te krijgen. De uitkomst en analyse zijn benut om gericht door te kunnen vragen in de studentpanels en opleidingscommissies om acties in te kunnen zetten voor het aankomende jaar. In 2023 zien we een toename van de student als gesprekspartner bij het ontwikkelen en de evaluatie van curriculumvernieuwingen in jaarlijkse PDCA-cyclus en zijn gerichte acties opgenomen in de jaarplannen

Stichting Academie Verloskunde Amsterdam en Groningen (AVAG), is lopende het jaar 2022 als dochteronderneming ondergebracht bij hogeschool Inholland. De opleidingen Verloskunde hebben het predicaat topopleidingen 2024 in de keuzegids ontvangen. De komst van AVAG biedt de kans om te leren van elkaar in het kader van de Kwaliteitsafspraken. AVAG werkt op eigen wijze aan haar kwaliteit en onderwijsvernieuwing. In 2023 maakt AVAG voor het eerst gebruik van de Kwaliteitsmiddelen van Inholland. (Zie tabel 5 in de financiële alinea).

### **Resultaten in de vier lijnen in 2023:**

#### **Beroepsproducten**

In onze Kwaliteitsafspraken staan beroepsproducten en beroepshandelingen centraal. De ambitie is dat studenten werken vanuit beroepstaken om te laten zien dat ze hun kennis en vaardigheden betekenisvol verbinden aan het handelen in de praktijk. Ons onderwijs kenmerkt zich door actuele vraagstukken van het beroep, een nauwe samenwerking met het beroepenveld en de omgevingen met een inrichting van het onderwijs waarbij 'de school in de wereld en de wereld in de school zit'. We zorgen dat studenten vaak en vroeg te maken krijgen met authentieke praktijksituaties waar ze hun onderzoekend vermogen ontwikkelen en voor inzetten.

Bij de start van de Kwaliteitsafspraken werkten slechts enkele opleidingen en domeinen met beroepsproducten vanuit voorgaande ontwikkelingen. In de jaren erna legden alle domeinen de focus op beroepsproducten en vormen deze inmiddels de basis voor het vernieuwen en innoveren van opleidingen en curricula. Studenten werken, door de Kwaliteitsafspraken, in de loop der jaren, steeds vaker en eerder in hun opleiding met vragen uit authentieke beroepssituaties en met relevante maatschappelijke vraagstukken. Met steeds meer focus op de bijdrage die onderwijs en onderzoek kunnen leveren aan een duurzame leefomgeving en een veerkrachtige samenleving (Strategisch Plan 2022-2027).

- In het domein Agri Food & Life Sciences (AFL) zijn in de vernieuwde opleidingen, integrale eenheden met en beroepsproducten als eindproduct geïmplementeerd.
- Bij het domein Creative Business (CRB) heeft de implementatie van beroepsproducten in het derde jaar van de pilot Creative Future plaatsgevonden, waarin verschillende opleidingen binnen het domein samenwerken.
- De opleiding Communicatie werkt in alle vier de studie jaren met beroepsproducten.
- Het domein Business Finance & Law heeft volgens plan ook in de derdejaars curricula van de Finance opleidingen beroepsproducten geïmplementeerd. De uitrol voor het vierde jaar staat voor 2024 gepland.
- In alle opleidingen van het domein Gezondheid Welzijn & Sport (GSW), zijn curriculum herzieningen gericht op kleinschalig en activerend leren aan de hand van beroepsproducten en beroepshandelingen. Zo is bijvoorbeeld in de opleiding Sportkunde een integraal vernieuwd curriculum geïmplementeerd waarin actuele vraagstukken uit het werkveld leidend zijn. De student sluit eenheden af met beroepsauthetieke situaties en/of beroepsproducten. Acht opleidingen hebben inmiddels een vernieuwd derde jaar curriculum doorgevoerd. Voor de docenten is een digitaal platform ontwikkeld met voorbeelden van onderzoeksmethoden voor het ontwikkelen van beroepsproducten.
- Studenten van het domein Techniek Ontwerpen & Informatica (TOI) werken in hun studie steeds vaker aan levensechte en relevante vraagstukken met het werkveld. Kennis en kunde worden zo in een praktijkgerichte context geplaatst. Dit vergroot zowel begrip als motivatie bij studenten. De minoren op het gebied van Industriële Automatisering, Big Data/AI en Energietransitie zijn ontwikkeld.
- In het domein Onderwijs & Innovatie (ONI) waren voorgaand jaar beroepsproducten reeds in alle opleidingsjaren doorgevoerd. In 2023 is met name gewerkt aan de doorontwikkeling van flexibilisering van assessments en toetsing van deze beroepsproducten.

### Activerend onderwijs

In de Kwaliteitsafspraken zeggen we dat we onderwijs ontwerpen waarin studenten actief op zoek gaan naar oplossingen en alternatieven voor actuele en uitdagende vraagstukken. We nodigen studenten uit om dit onderwijs te benutten om meerdere perspectieven te verkennen te experimenteren. De studenten worden door coachende begeleiders ondersteund om zich in een beroepsauthetieke context te ontwikkelen tot hbo-professional. Een professional die adequaat kan omgaan met de nieuwe uitdagingen op zijn pad en straks snel kan anticiperen op veranderingen en de juiste weg vindt om zichzelf te blijven ontwikkelen. 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 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. Sinds 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 en 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).

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 bij activerend onderwijs. Voorbeelden van verschillende platforms zijn te vinden via onderstaande links.

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 de lijnen 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 zien we net als voorgaand jaar dat meer en meer complexe maatschappelijke 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 dan ook gestaag toe. De labs zijn vaak langlopende samenwerkingsverbanden in regionaal verband zoals bijvoorbeeld in Noord-Holland “[Tech Valley](#)” waarin ruim 35 Noord-Hollandse machinebouwers Koninklijke Metaalunie en techbedrijven, die een samenwerking zijn aangegaan met Hogeschool Inholland en het ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord. De samenwerking met Rotterdamse partners strekt zich uit over meerdere regio’s in de Randstad, zoals op [deze kaart](#) te zien is.

Naar voorbeeld van de Kwaliteitsafspraken is in het Strategisch Plan 2022-2027 van Inholland de pijler ‘het werken aan maatschappelijke vraagstukken’ opgenomen als kern van de strategie.

Enkele voorbeelden van activerend onderwijs in 2023 zijn:

- Het domein Creative Business (CRB) stimuleert haar studenten tot ondernemerschap en co-creaties via de [Cases en inspiratie bij CRB](#) voor en door studenten en co-creaties te creëren.
- Er wordt gewerkt met satelietteams in het domein ONI die specifiek aandacht geven aan een goede balans tussen inhoud, inspiratie en aantrekkelijkheid versus studielast in het nieuwe curriculum voor de Lerarenopleidingen. Collega’s van de lectoraten Studiesucces en Diversiteit en Inclusie zijn hierbij actief betrokken en participeren in de satelietteams. Studenten uit alle jaren participeren in feedbackrondes.
- Het over de afgelopen jaren lopende Participatief Actie Onderzoek als methode om studenten te empoweren in de kwaliteitscyclus is in 2023 afgerond. Er hebben in totaal 5 groepen studenten geparticipeerd uit de opleidingen Social Work, Mondzorgkunde en Verpleegkunde in het domein GSW. De rapportage, een factsheet en een gebruiksaanwijzing hoe dit type onderzoek te implementeren in het hoger onderwijs zijn gedeeld binnen en buiten het domein. De resultaten worden momenteel benut voor ontwikkeling van nieuwe curricula.
- Het domein Techniek, Ontwerpen & Informatica (TOI) heeft werk gemaakt van verschillende labs en praktijkruimtes, zoals het Innovatielab in Alkmaar, het API-gebouw in Delft, het Datalab en het Digital Designlab. In deze labs leren studenten de techniek inhoudelijk goed in te zetten en te gebruiken.
- Het domein Agri, Food & Life Sciences (AFL) werkten in co-creatie in de Actie Academie samen met Social work en met de technische opleidingen van TOI aan maatschappelijk relevante opdrachten.
- Het domein Business, Finance & Law (BFL) zette afgelopen jaar vooral in op verdere professionalisering van docenten bij het ontwikkelen van een activerende digitale leeromgeving. Zij worden hierbij ondersteund door docent ambassadeurs.

## 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.

In 2023 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.

Enkele voorbeelden van leergemeenschappen zijn:

- Het samen leren, onderzoeken en creëren in living labs is in 2023 verder uitgebreid en ervaringen van studenten en docent coaches gedeeld met elkaar in het domein CRB; Samen met het lectoraat New Urban Toerism werd met de opleiding onderzoek gedaan naar [een aanpak voor waardevol stadstoerisme](#).
- Het domein BFL is samen met het lectoraat Finance & Accountancy en de banken een pop up research gestart naar de rol van banken voor een veerkrachtige economie.
- In het domein TOI is de samenwerking in(field)labs verder geïntensiveerd o.a. Tech Valley en IT Academy Hoorn, MKB Digital Workspace, Planet Texel. Een voorbeeld van het Innovatie lab Alkmaar is [de Plastic Soup Surfer](#) waarin samenwerking, innovatie en duurzaamheid centraal stonden.



- Het domein GSW werkt vanuit het principe “teams in the lead” in een leergemeenschap waarin coaching, onderzoek en kennisdeling en samenwerkend leren centraal staan. Een voorbeeld van samenwerking in een living lab voor GSW is het [Medical Delta Living Lab Geriatic](#).
- In de partnerships met de beroepspraktijk (Samen Opleiden Regionaal) zijn dialogsessies gevoerd over het toekomstige beroepsbeeld van de “Leraar basisonderwijs”
- Het domein AFL werkt in het Food Science en Innovation lab aan een [duurzame leefomgeving](#) door kennisontwikkeling, toepassing en ondernemerschap bij elkaar te brengen op het gebied van food. Bijvoorbeeld in de faciliteiten, de onderwijsinstellingen en de bedrijven van de Food Innovation Academy (FIA) Vlaardingen en de Food Innovation Community Amsterdam (FICA). Daarnaast is er samen met de Biotech Campus DSM in Delft gestart met de opzet van een nieuw portfolio rondom food science, biotechnologie en ondernemerschap.

### 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 kreeg de technologische ondersteuning een flinke versnelling. 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 technische ondersteuning. In 2023 zijn toolkits verder uitgebreid om onderwijsvernieuwing vorm te geven. We maken gebruik van de vernieuwde versie van Moodle en toetsing. In alle domeinen is sterkt ingezet op de verdere professionalisering van docenten, omtoegespitst op blended learning en hybride onderwijs vormen.

Enkele voorbeelden van ondersteuning door technologie in 2023 zijn:

- In het domein AFL zijn ambassadeurs aangesteld om het gebruik van Moodle verder te versterken. Nieuwe online learning mogelijkheden voor docenten zijn geïntroduceerd.
- Het domein GSW heeft voor alle Social work opleidingen (op verschillende locaties) een digitale Platform Jeugd doorontwikkeld voor studenten als informatiebron voor de studenten. Iedere opleiding heeft 2023 een blended learning expert. Er wordt gewerkt met o.a. VR technology, Feedbackfruits, Testvision en het Learning Management System. Het domein TOI heeft in het cluster Engineering een digitale leeromgeving ingericht waar studenten kunnen oefenen met lastige vakken als wiskunde en statica. VR technology wordt ingezet.
- In het domein BFL is het programma Testvision in gebruik genomen. Toetsbanken zijn toegevoegd aan E-learning en doorontwikkeld zodat de student minder tijd- en plaatsgebonden, zijn leerweg kan uitstippelen en gebruik kan maken van een rijke leeromgeving binnen het onderwijs.
- Het nieuwe systeem Moodle (en de speciale app) vinden studenten en docenten in het domein CRB gebruiksvriendelijk. Leermaterialen kunnen op een efficiënte manier worden beheerd en (peer) feedback op bijvoorbeeld formatieve toetsen en opdrachten worden georganiseerd. Hierdoor neemt de interactie tussen studenten onderling en tussen de studenten en de docent toe en kunnen studenten een actievere rol pakken.
- In het domein ONI wordt gewerkt met programmering, robots, VR en computational thinking in de onderwijspraktijk.

## Hogeschool brede projecten

### Studentsucces Centra

Doel van de Studentensucces Centra (SSC) 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 zijn studenten nadrukkelijk betrokken. Dit 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 SSC zijn, na een pilotfase, nu vast onderdeel van de Kwaliteitsafspraken. Sinds 2022 beschikken alle locaties (Rotterdam, Delft, Den Haag, Haarlem, Diemen, Amsterdam en Alkmaar) over een eigen Studenten SuccesCentrum. Op Inhollandniveau zorgen we voor ondersteuning bij de onderlinge uitwisseling van plannen en ervaringen met betrekking tot alle SSC. Ook wordt gezorgd voor een centrale rapportage en afstemming.

In 2022 zijn de Studentensucces Centra op alle locaties duurzaam doorontwikkeld met behulp van de onderzoekslijnen Studiesucces, Design Thinking en Empowerment en Professionaliseren. Dit gebeurde op basis van onze uitgangspunten in de Kwaliteitsafspraken en passend bij de behoeften van de locatie. Via het SSC-portaal kunnen studenten contact krijgen met studentenbuddy's. Sinds 2022 is in het kader van taalondersteuning de online Schrijfhulp van de Koninklijke Universiteit Leuven ontsloten via het SSC - portaal. 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. Afgelopen jaar is een nieuwe Surinaamse Community van start gegaan.

De pilot die vorige jaar is gestart met de taalbuddy's in Amsterdam en Rotterdam is in 2023 gecontinueerd onder leiding van taaldocenten. Met de pilot worden studenten ondersteund met de Nederlandse taal, bijvoorbeeld in aanloop naar de hogeschool Taaltoets. De begeleiding vindt plaats in de vorm van individuele begeleiding, workshops en in taalsprekuren. De gemiddelde waardering voor taalbegeleiding, door studenten in Amsterdam is een 9,7. In Rotterdam is de vraag sterk toegenomen en wordt, naast taalbegeleiding in de SSC, ook ingezet op het ontwikkelen van een taal-app voor studenten. Er is een toenemende vraag naar Nederlandse taalondersteuning op alle locaties. Deze wordt inmiddels op alle locaties geboden.

De vragen van studenten voor coaching en begeleiding liggen zowel op het vlak van studie(voortgang) zoals planning en motivatie, hbo-vaardigheden inclusief taal (en rekenen) als 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 evaluaties blijkt dat de ondersteuning door buddy's in SSC, hoog gewaardeerd wordt door de studenten.

In 2023 jaar is in Diemen een pilot gestart om het Studenten Succescentrum nauwer te verbinden met 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. Voor Inholland als geheel neemt de bekendheid van en de vraag aan de SSC gestaag toe. In 2022 maakte 6% van de Inholland studenten gebruik van het SSC-aanbod. In 2023 groeide het gebruik door naar 8%.

In 2024 zal dan ook, in navolging van de pilot in Diemen, op alle locaties worden ingezet op een versterking van de SSC met het onderwijs. De verdere integratie van de SSC in de keten van studentbegeleiding zal onder regie van de Inholland strategische netwerk cirkel Studentenwelzijn plaats vinden, om nauw aan te kunnen sluiten de vernieuwde Inholland visie en strategie op studentenwelzijn en verduurzaming van de SSC voor de toekomst te borgen.

De SSC zijn een goed voorbeeld van hoe studentparticipatie positief bijdraagt aan de beoogde ontwikkelingen en uitgangspunten uit het Inholland KA -plan (2019-2024).

### Studenten Initiatieven Fonds (SIF)

In 2020 is in het kader van de Kwaliteitsafspraken 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 en studieverenigingen kunnen elk een subsidieaanvraag indienen die door een team van studenten wordt beoordeeld.



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

Er zijn afgelopen jaar 52 aanvragen gedaan waarvan 65% werd goedgekeurd. Er is ingezet op nieuwe werkprocessen van het studententeam SIF, om zo ook in de piekperioden van aanvragen, effectiviteit te verwerken. Vooral de aanvraag voor initiatieven gericht op sociale binding is na Corona nog steeds hoog. Komend jaar stimuleren we initiatieven die meer in verbinding staan met de opleiding, domein of locatie door herijking van de criteria voor aanvragen van het SIF.

Ter illustratie twee voorbeelden uit 2023:

- Veertig studenten van de opleiding Medisch Beeldvormende en Radiotherapeutische Technieken (MBRT) uit Haarlem hebben deelgenomen aan het European Congress of Radiology. Tijdens dit congres hebben zij zich laten informeren over nieuwe technieken en innovaties die zij kunnen toepassen in zowel hun studie als hun toekomstige werkveld.
- SFERE is een studentenvereniging die zich richt op het creëren van een gemeenschap voor (internationale) studenten, met als doel hen te ondersteunen in hun professionele groei. De vereniging initieerde een evenement in de A'DAM Toren, niet alleen een centrale locatie, maar ook bruisende en verbindend volgens de jonge professionals. Tijdens dit evenement werd een LinkedIn-workshop georganiseerd, waar studenten onder andere leerden over het opbouwen van hun persoonlijke merk. Er was gelegenheid om professionele foto's te laten nemen en om een curriculum vitae op te stellen.

### Kwaliteitsafspraken student-docentratio

Bij het opstellen van de Kwaliteitsafspraken is aangegeven dat een verbetering van de student-docentratio beoogd resultaat zou zijn van de verbeteringen in het onderwijs. Het exacte effect is moeilijk te duiden, omdat de Kwaliteitsafspraken niet de enige factor van invloed op de ratio is. In 2021, 2022 en 2023 hebben de NPO-gelden effect gehad op het aannemen van (tijdelijk) personeel. Uit onderstaande tabel blijkt dat de student-docent ratio zich in 2023 heeft gestabiliseerd op 20,2 :1. Deze stabilisatie wordt enerzijds verklaard door het aflopen van de NPO-middelen en daarmee tijdelijke contracten en anderzijds door de vermindering van studentaantallen bij de start van het studiejaar 2023-2024.

|                                        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aantal ingeschreven studenten per 1-10 | 24.785      | 26.242      | 28.636      | 28.618      | 27.361      | 26.053      |
| Aantal FTE OP per 31-12                | 1.068       | 1.093       | 1.200       | 1.322       | 1.366       | 1.287       |
| <b>Student - Docentratio</b>           | <b>23,2</b> | <b>24,0</b> | <b>23,9</b> | <b>21,7</b> | <b>20,0</b> | <b>20,2</b> |

### Externe borging Kwaliteitsafspraken (in de accreditatiecyclus)

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 vier lijnen uit de Kwaliteitsafspraken. Uit de triaalrapportages en de daarover gevoerde gesprekken blijkt dat alle opleidingen invulling geven aan de realisatie van de vier lijnen uit de Kwaliteitsafspraken en formuleren hoe deze integraal onderdeel vormen van hun onderwijsvisie. Bovendien blijkt dat, overeenkomstig de verwachting, opleidingen eigen accenten leggen passend bij de context en ontwikkeling van de opleiding

### Interne borging Kwaliteitsafspraken

De Kwaliteitsafspraken is geborgd in de reguliere planning- en control systematiek van de hogeschool. De jaarplannen voor 2023 zijn in het najaar, besproken met het College van Bestuur. In ieder plan komt de Kwaliteitsafspraken aan bod op een manier die bij het betreffende organisatieonderdeel past. Na vaststelling van de Inholland-begroting zijn de deeljaarplannen aan de deelmedezeggenschapsraden voorgelegd ter instemming.

De jaarplannen 2024 van de domeinen geven het komend jaar richting aan de verdere ontwikkelingen van de Kwaliteitsafspraken. De verantwoording over de Kwaliteitsafspraken 2023 vindt plaats aan de hand van een voortgangsrapportages, die besproken worden met het College van Bestuur (CvB) en de Raad van toezicht (RvT) en Hogeschool Medezeggenschapsraad. (HMR).

Met de afloop van de Kwaliteitsafspraken (2019-2024) in het verscheid heeft het CvB besloten om het project Impact KA in beeld op te starten om het jaarverslag 2024 wat betreft het KA te verrijken met een digitaal beeldmagazine. Hiermee krijgen stakeholders een kleurrijke en uitgebreidere kijk op de impact van KA op de organisatie en het onderwijs van Inholland door de jaren heen. De werkgroep Kwaliteitsafspraken speelt een belangrijke rol in het stimuleren van uitwisseling van successen en aandachtspunten in de ontwikkelingen van Kwaliteitsafspraken in de Inholland organisatie. Dit gebeurt aan de hand van de systematiek van waarderend

onderzoek die goed aansluit bij de beoogde ontwikkelgerichtheid van de Inholland Kwaliteitsafspraken en de lerende organisatie die Inholland is.

In 2023 is de werkgroep KA zes keer bij elkaar geweest en is er extra aandacht besteed aan de NS- uitkomsten; onderzoeksresultaten van de studentwelzijnsmonitor en de actieve rol van alle deelnemers voor de eindevaluatie KA in 2024.

### **Medezeggenschap**

De Hogeschool Medezeggenschapsraad (HMR) wordt door het College van Bestuur op de hoogte gebracht met voortgangsrapportages en planvorming van de Kwaliteitsafspraken. De voortgang van de Kwaliteitsafspraken is ook regelmatig onderwerp van gesprek in de overlegcyclus tussen College van Bestuur en de HMR en is in het afgelopen jaar met regelmaat besproken.

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

In het jaarverslag van 2022 heeft de HMR in haar reflectie aandachtspunten meegegeven voor 2023. Deze zijn met name gericht op verbetering van communicatie en informatievoorziening voor studenten, medewerkers en de medezeggenschapsorganen en het tijdig aanleveren van plannen en evaluaties op Inhollandniveau op drie vaste momenten per jaar. In goed overleg zijn op basis van de HMR-aandachtspunten hernieuwde afspraken gemaakt over afgelopen jaar. Daarnaast wordt de HMR komend jaar actief betrokken bij het project Impact kwaliteitsafspraken in beeld om interne en externe stakeholders van beeldende voorbeelden te voorzien over de ontwikkelingen van de kwaliteitsafspraken bij Inholland.

### **Samenvattend**

Terugkijkend op 2023 constateren we dat gedurende de periode van 2019 t/m 2023 alle domeinen standaard de Kwaliteitsafspraken als vertrekpunt nemen in hun onderwijsvisie en op basis hiervan vernieuwde curricula planmatig door ontwikkelen en voortvarend uitrollen in de opleidingen. Met name de combinatie van de vier lijnen stimuleren deze ontwikkeling en resulteren in activerend onderwijs voor studenten.

Het aanstaande jaar is het afrondende jaar van het KA plan 2019-2024. Ook in de jaarplannen van 2024 staat in alle domeinen een verdere uitrol van vernieuwde curricula gepland. Volgend jaar anticiperen we op de eindevaluatie met onder andere het project "Impact KA in beeld" en het verduurzamen KA in het vervolg op dit huidige KA plan voor de toekomst.

Wat betreft het studentperspectief in de Kwaliteitsafspraken blijft net als voorgaande jaren extra aandacht uitgaan naar de "voorbereiding op de beroepspraktijk".

De invloed van KA in de dagelijkse praktijk van de student is groot, maar onbekend bij de student. Echter in het onderwijs dat Inholland, anno 2023 te bieden heeft, komen inmiddels alle studenten en docenten met het (vernieuwde) onderwijs, de SSC (en SIF) in aanraking of participeren hierin.

In het nieuwe Strategisch Plan van Inholland (2022-2027) is de invloed van de huidige Kwaliteitsafspraken duidelijk geïntegreerd in de kernwaarden. Met vertrouwen zien we de laatste fase van de Kwaliteitsafspraken tegemoet, waarin de visie op de Inholland professional verder stimulerend en richtinggevend zal zijn bij de vormgeving van onze opleidingen en de professionalisering van onze docenten en zo de onderwijskwaliteit bevordert.

### **Reflectie Hogeschool Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken**

#### **Inleiding:**

Voor u ligt de vierde reflectie van de HMR op de uitvoering en monitoring van de kwaliteitsafspraken die afgesproken is in maart 2019. Het betreft de reflectie op het kalenderjaar 2023. De HMR heeft zich hierbij gericht op het verloop van het proces van betrokkenheid van de verschillende medezeggenschapsorganen bij de plannen en monitoring van de activiteiten. Kortom, er is gekeken naar het proces, de inhoud, en de facilitering. Op de site van de NVAO wordt de inhoud van de reflectie samengevat als: *"In de reflectie is aandacht voor de verwezenlijking van de plannen, de betrokkenheid van de belanghebbenden en de facilitering die zij hebben gekregen."* In de toelichting bij het proces staat: *"De medezeggenschap is voldoende betrokken gedurende de verwezenlijking van het beleid, waaronder bij de monitoring en bijstelling van beleidsacties en – processen. De NVAO neemt de reflectie van de medezeggenschap op de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap, mee in de beoordeling of aan dit criterium is voldaan."* De realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken vergt een onderwijs-inhoudelijke dialoog. De reflectie op de overallrapportage geeft globaal

antwoorden op de volgende vragen die zowel aan de HMR zelf als aan de deelraden zijn voorgelegd. De deelraden raadplegen hierin de opleidingscommissies:

1. Hoe werd de medezeggenschap op de hoogte gehouden van de voortgang van de realisatie?
2. Hoe kijkt de medezeggenschap terug op hoe de onderwijsgemeenschap<sup>1</sup> is betrokken bij
  - a) de planvorming,
  - b) de realisatie en
  - c) monitoring/bijstelling kwaliteitsafspraken?
3. Hoe heeft ieder zijn rol als medezeggenschap kunnen invullen/Hoe is de medezeggenschap gefaciliteerd?

#### **Het proces tijdens het kalender jaar 2023:**

De stand van zaken m.b.t. de kwaliteitsafpraak is ook in 2023 regelmatig onderwerp van gesprek geweest in de overlegvergaderingen met het CvB. In mei 2023 heeft het CvB gereageerd op de aanbevelingen n.a.v. de reflectie op het kalenderjaar 2022. In de periode van halverwege december 2023 tot eind januari 2024 is de HMR aan tafel geschoven om de inhoud van deze reflecties met de betrokken deelraden te bespreken. De inzichten tijdens de gesprekken maken onderdeel uit van deze reflectie.

Naar aanleiding van de reflectie over 2022 zijn met het CvB afspraken gemaakt over de wijze waarop gerapporteerd wordt om de ontwikkelingen van de uitvoering van de kwaliteitsafpraak te kunnen monitoren.

Het CvB heeft de volgende reactie gegeven op deze aanbeveling:

*De HMR vraagt het CvB om zowel op instellingsniveau als op domeinniveau de informatievoorzieningen over de kwaliteitsafpraak te verbeteren en tijdig op te leveren. Het gaat hier om het opnemen van de kwaliteitsafpraak als onderdeel van: het jaarplan, jaarverslag en één keer per kalenderjaar een uitgebreide tussentijdse rapportage te bespreken.*

Reactie CvB: Zoals tijdens het overleg met de bestuurssecretaris besproken zal de informatie met betrekking tot de kwaliteitsafspraken op de volgende momenten plaatsvinden:

1. In november/december via de jaarplannen van de domeinen;
2. In februari/maart via de rapportage over de kwaliteitsafspraken in het jaarverslag van Inholland;
3. In juni via de bespreking van de vorm voor een rapportage waarin een kwalitatief narratief van de realisatie van de doelen van de kwaliteitsafspraken kan worden ondergebracht.

De input vanuit de domeinen is hierbij van belang. Het College van Bestuur zal bij de domeindirecteuren het belang van de informatievoorzieningen nogmaals benadrukken.

*De HMR vraagt het CvB om zowel op instellingsniveau als op domeinniveau de tussentijdse rapportage op de afgesproken momenten op te leveren zodat het gesprek hierover zowel met de HMR, als met de deelraad en opleidingscommissies tijdens het uitvoeringsjaar plaats kan vinden.*

Reactie CvB: De vorm van de rapportage in juni zal alleen met de HMR besproken worden. Het CvB zal het tijdsplan, zoals in deze reactie geschetst naar de HMR, respecteren. Het CvB zal er bij de domeinen op aandringen om het tijdsplan naar hun DMR na te komen.

*In gesprek met de deelraden wordt de behoefte om meer te communiceren naar onze collega's en studenten ondersteund. Bij enkele deelraden leven er nog steeds vragen over de zichtbaarheid van de verandering en effecten van de inzet van de kwaliteitsgelden. De HMR vraagt het CvB en indirect de directeuren om de dialoog te blijven stimuleren over de stappen die wij als instelling zetten om vorderingen te boeken op de vier gekozen thema's: Beroepsproducten, Activerend leren, Leergemeenschappen, Ondersteuning via digitale technieken. Het helpt soms om de best practices breder te delen in de organisatie. Het jaarverslag van 2020 is daar een mooi voorbeeld van.*

Reactie CvB: We blijven ons inzetten voor de communicatie over en de zichtbaarheid van de effecten van de inzet van de kwaliteitsgelden. Er zijn in de afgelopen jaren reeds mooie voorbeelden met betrekking tot de realisatie met KA-gelden gerealiseerd. Deze zullen ook in de op te zetten rapportage verwerkt worden, zodat er een totaalbeeld van de ontwikkelingen over de gehele KA periode heen gegeven kan worden. De op te zetten rapportage draagt zo bij aan het inzichtelijker maken voor alle stakeholders intern en extern.

*De HMR vindt dat er qua communicatie meer gedaan mag worden om de kwaliteitsafpraak en de kansen die deze biedt onder de aandacht te brengen van de studenten en collega's. Het faciliteren van de uitwisseling van voorbeelden binnen de verschillende domeinen kan hierin een eerste stap zijn. Denk bijvoorbeeld aan het creëren van een aparte portal voor de informatie en verhalen in het kader van de Kwaliteitsafpraak.*

Reactie CvB: Zoals hierboven vermeld gaat het CvB aan de slag met de vorm van een rapportage Kwaliteitsafspraken, om de uitwisseling van de goede voorbeelden o.a. binnen de organisatie te delen.

In juni 2023 heeft de HMR het Plan van Aanpak Verantwoording Kwaliteitsafspraken (KA) besproken. Bij het opstellen van de Kwaliteitsafspraken is er expliciet gekozen voor een ontwikkelgerichte en narratieve aanpak, waarbij de lerende organisatie centraal staat en we het Inholland narratief samen opbouwen.

### **Tijdspad Plan van Aanpak en uitvoering Projectplan**

13 Juni 2023 16 Juni 2023 Aug. 2023 Sept. 2023 Dec. 2023 April 2024 Juni 2024

CvB - Plan van Aanpak vaststellen

HMR commissie - Plan van aanpak voor advies

Projectplan opstellen

Start project a.d.h.v. goedgekeurd projectplan door CvB Terugkoppeling stand van zaken project

Concept digitaal overzicht magazine delen met HMR (3e rapportages) Definitieve versie digitaal overzicht/magazine

In december 2023 heeft de HMR de jaarplannen KA 2024 met het CvB besproken. Hierbij heeft het CvB aangegeven dat grafisch zichtbaar gemaakt zal worden wat er mogelijk is gemaakt met de KA-gelden.

In het gesprek met de afzonderlijke deelraden over de monitoring van de kwaliteitsafspraken 2023 geven de meeste deelraden aan tevreden te zijn over de wijze van rapporteren: continu op de agenda, tijdens de triaalrapportage, of één keer per jaar een officiële kwaliteitsafspraken rapportage. De overige deelraden geven aan dat weinig terugkoppeling is gegeven tijdens het uitvoeringsjaar 2023 over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken.

Tijdens de gevoerde gesprekken met de deelraden is aangegeven dat de KA-gelden regelmatig onderwerp van gesprek zijn. Sommige deelraden zijn directer betrokken dan andere. De deelraad van O&I geeft aan heel goed zicht te hebben op de besteding van deze gelden. Een aantal deelraden weet de opleidingscommissies te vinden en anderen maken er werk van om dit meer te doen. Van de doelmatigheid van de besteding van de gelden zijn alle deelraden overtuigd.

De HMR constateert dat op instellingsniveau daadwerkelijk uitvoering wordt gegeven aan de gemaakte procesmatige afspraken waaronder monitoring en verantwoording van de kwaliteitsafspraken.

### **Betrokkenheid onderwijsgemeenschap:**

De zichtbaarheid van de activiteiten die mogelijk gemaakt zijn door de inzet van de KA middelen blijft een issue. Met het CvB is dit ook tijdens de tussentijdse rapportage besproken. Toen is ook aandacht gevraagd voor het meer voor het voetlicht brengen van de mooie dingen die binnen hogeschool Inholland gebeuren.

In gesprek met de deelraden wordt de behoefte om meer te communiceren naar onze collega's en studenten ondersteund. Bij enkele deelraden leven er nog steeds vragen over de zichtbaarheid van de verandering en effecten van de inzet van de kwaliteitsgelden.

*De HMR vraagt het CvB om meer te communiceren over de stappen die wij als instelling zetten om vorderingen te boeken op de vier gekozen thema's: Beroepsproducten, Activerend leren, Leergemeenschappen, Ondersteuning via digitale technieken. Het helpt soms om de best practices breder te delen in de organisatie.*

Reactie CvB: De vorm van de rapportage in juni zal alleen met de HMR besproken worden. Het CvB zal het tijdspad, zoals in deze reactie geschetst naar de HMR, respecteren. Het CvB zal er bij de domeinen op aandringen om het tijdspad naar hun DMR na te komen.

### **Inhoud:**

De inhoudelijk gekozen focus van Inholland wordt zowel door de HMR als de deelraden in het monitoren van de activiteiten herkend, maar over de uitvoering en effecten zijn de meningen divers. Tijdens het overleg van de HMR en de afzonderlijke deelraden worden concrete voorbeelden uitgewisseld van hoe de gekozen activiteiten bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs. Echter zijn er ook zorgen uitgesproken die te maken hebben met de mate waarin huidige studenten kunnen profiteren van langlopende trajecten zoals onderwijsvernieuwing. Hetzelfde geldt voor activiteiten die niet altijd per definitie een verbetering opleveren. Op beide punten zullen zowel de HMR met het CvB als de desbetreffende deelraden met hun directeuren in gesprek gaan. In de gevoerde gesprekken is het effect van de gekozen activiteiten niet altijd meetbaar. Dit is ook lastig te bepalen omdat het vaak gaat om een impuls die gegeven wordt aan langlopende ontwikkeltrajecten zoals curriculumvernieuwing.

De HMR heeft van het CvB in zijn tussentijdse rapportage globaal zicht gekregen op het verloop van de verschillende thema's binnen de kwaliteitsafspraken: leergemeenschappen, activerend onderwijs, beroepsproducten, ondersteund door technologie. De HMR is tevreden met de stappen die gezet zijn.

*De HMR is nogmaals blij dat de gekozen koers langs de vier thema's ook zijn doorgang krijgt in het nieuwe strategisch plan 2022-2028. De HMR vraagt van het CvB en indirect de directeuren aandacht voor het dichterbij brengen van het Inholland verhaal bij onze studenten en collega's.*

Reactie CvB: Het CvB erkent de noodzaak van het dichterbij brengen van het Inholland verhaal bij de studenten en collega's. De communicatie met betrekking tot de implementatie van het strategisch plan vraagt continue aandacht.

#### **De facilitering:**

In 2020 heeft in overleg met het CvB herijking van de facilitering van de medezeggenschap op verschillende niveaus plaatsgevonden. Alle raadsleden zowel op HMR- als op deelraadsniveau krijgen een aantal uren extra voor het extra werk dat de kwaliteitsafspraken met zich meebrengt. In het gesprek met de deelraden wordt bevestigd dat hieraan uitvoering is gegeven. Wat betreft de facilitering van de opleidingscommissies is duidelijk naar voren gekomen dat dit bij enkele opleidingscommissies nog steeds een aandachtspunt is. Zoals hierboven is aangegeven gaat de HMR met het CvB hierover in gesprek om na te gaan wat mogelijk is om de OC's die het betreft goed te ondersteunen.

#### **Afsluitend:**

In deze vierde reflectie op het kalenderjaar 2023 is de HMR tevreden over het proces van betrokkenheid bij de monitoring van de activiteiten van de kwaliteitsafspraken. De HMR is blij dat de ingezette inhoudelijke koers zijn doorgang krijgt in ons strategisch plan 2022-2028. De HMR doet de volgende aanbeveling aan het CvB:

*- Ook in deze gespreksronde met de deelraden kwam de behoefte om meer te communiceren naar onze collega's en studenten opnieuw naar voren. De HMR vraagt het CvB nogmaals en indirect de directeuren om de dialoog te blijven stimuleren over de stappen die wij als instelling zetten om vorderingen te boeken op de vier gekozen thema's: Beroepsproducten, Activerend leren, Leergemeenschappen, Ondersteuning via digitale technieken. Het helpt soms om de best practices breder te delen in de organisatie. Het jaarverslag van 2020 is daar een mooi voorbeeld van.*

## **2.2.6 NPO**

### **Corona paragraaf**

#### *De impact van Covid-19 op de hogeschool*

2023 was het eerste jaar zonder specifieke Coronamaatregelen. De coronacrisis heeft de vanzelfsprekendheid van gebruik van technologie versterkt. Het heeft ons de mogelijkheden laten zien voor vele creatieve en inventieve oplossingen om online samen met en van elkaar te leren. Ook zien we dat in de vernieuwing van curricula weloverwogen keuzes worden gemaakt omtrent digitalisering en hybride vormen van onderwijs bij de inrichting van een betekenisvolle leeromgeving. Dit uit zich onder andere in de inzet en gebruik van online lesvormen, connected classrooms en learning spaces en ook in leergemeenschappen, de Student Succes Centra en Labs, die permanent, zowel digitaal als fysiek zijn ingericht en in de toekomst op deze manier zullen blijven werken. De ontwikkelingen gaan hierin door. Tevens zien we bij toetsing een verschuiving naar alternatieve toetsvormen, zoals formatieve toetsing en feedback in plaats van live of achteraf surveillance. Anno 2023 is de impact van de Coronacrisis zichtbaar in een hybride onderwijsaanbod aan studenten en mogelijkheden voor hybride werken voor medewerkers.

In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft gekregen) Inholland bijna 16 miljoen euro aan aanvullende financiële middelen, waaraan de nodige voorwaarden zijn verbonden zoals beschreven in het Bestuursakkoord dat de Vereniging Hogescholen heeft afgesloten met de minister van OCW.

Het Nationaal Programma Onderwijs is bedoeld om achterstanden die in het onderwijs zijn opgelopen als gevolg van de coronacrisis in te lopen en nieuwe achterstanden te voorkomen. Daarbij werden achterstanden breed gedefinieerd; achterstanden in persoonlijke ontwikkeling en studentenwelzijn vallen hier nadrukkelijk ook onder. Kern van het plan was dat we studenten in belangrijke mate betrekken in het ontwikkelen en uitvoeren van maatregelen die we nemen en de activiteiten die we met dit plan realiseren. Daarmee creëren we betrokkenheid van studenten, kunnen we goed aansluiten bij de behoeften van onze studenten, versterken we de capaciteit om

uitvoering te geven aan de maatregelen en sluiten we aan bij de ontwikkelrichting om studenten structureel meer partner te laten worden.

Door de aanvullende NPO-middelen kunnen we onze ambities om een leergemeenschap te vormen versterken. Het is een weg naar een nieuwe standaard waarin studenten volwaardig en direct betrokken raken bij ontwikkelingen en initiatieven in de hogeschool. We benadrukken onze collectieve verantwoordelijkheid door studenten, docenten, onderzoekers en professionals samen te laten werken in projecten ter bevordering van de ontwikkelingsmogelijkheden van alle studenten.

Voor de besteding gelden de volgende thema's: in- en doorstroom, studentwelzijn en sociale binding, stages en specifiek lerarenopleidingen. Inholland kiest ervoor om het NPO-plan te positioneren in het verlengde van de strategische koers en de Kwaliteitsafspraken van Inholland. Daarmee zetten we in op een duurzame ontwikkeling en ondersteunen de aanvullende incidentele middelen ook realisatie van de structurele koers van de hogeschool en leren van en met elkaar. De strategische koers van Inholland richt zich op het realiseren van de Inholland-professional: onze afgestudeerde die meerwaarde heeft als professional en een bijdrage levert aan een sterkere, duurzame samenleving. Ons onderwijs richten we daarop in. Bij Inholland staat de mens centraal en is het onderwijs persoonlijk en dichtbij. Ook in ons nieuwe Strategisch Plan (2022-2027) stellen we de student centraal als partner in het onderwijs en willen we dat zij zich maximaal kunnen ontplooiën in de inclusieve wereld van morgen.

In de afgelopen jaren zijn door de hogeschool al veel initiatieven genomen om in- en doorstroom te bevorderen, achterstanden te voorkomen, studentenwelzijn te vergroten en voorkomende stageproblematiek het hoofd te bieden. Deze initiatieven hadden soms noodgedwongen een ad hoc karakter. De NPO-envelop biedt de mogelijkheid om initiatieven in de strategische ontwikkeling van de hogeschool te plaatsen en zo een impuls te laten zijn voor structurele ontwikkeling vanuit de Inholland kernwaarde persoonlijk en dichtbij.

### Proces

Vanuit de inhoudelijke focus op hogeschoolniveau is per domein, met consultatie van de medezeggenschap op decentraal niveau, een hoofdlijnenplan op domeinniveau opgesteld. Vervolgens is, gebaseerd op de domeinplannen, door het directieurenteam en het College van Bestuur, het NPO- plan Hogeschool Inholland opgesteld en voorgelegd aan de Hogeschool Medezeggenschaps Raad (HMR). De HMR heeft op 24 september 2021 instemming verleend op het NPO-plan Inholland.

Naast het uitvoeren van de activiteiten die we met en voor onze studenten ondernemen, willen we ook leren van de ontwikkeling die we met het plan versterken.

We participeren extern in het landelijke netwerk NPO van de hogescholen.

Het NPO-plan Inholland richt zich op vier thema's uit de keuze corona-envelop

1. In- en doorstroom, waaronder het inhalen van studieachterstanden
2. Studentenwelzijn en sociale binding met de opleiding
3. Stages
4. Lerarenopleidingen

In de domeinen en op hogeschoolniveau zijn projecten en activiteiten uitgevoerd op deze vier thema's.

### Voortgang tot eind 2023

Na een vertraagde start in 2021, onder andere door de verlengde lockdowns en Coronamaatregelen maatregelen tot in 2022, is de voortgang van de NPO-plannen en budgetten vanaf het eerste triaal in 2022 goed op gang gekomen. Extra aandacht is besteed aan het delen van successen met alle betrokkenen. Ook is er door de NPO-regiegroep gestuurd op het samen optrekken tussen NPO- projectleiders met de controllers zodat iedereen goed zicht had op de uitvoering van de plannen en realisatie van de budgetten. In 2023 lag de focus met name op bestendiging en afronding van succesvolle projecten ten aanzien van studentenwelzijn en studievoortgang.

De NPO -regiegroep speelde een belangrijke rol in de monitoring van de realisatie van de NPO- jaarplannen en (bij)sturing. Aangezien eind 2023 het NPO- plan afloopt is er afgelopen jaar bewust vooruit gekeken om te bepalen op welke NPO -thema's en projecten we langdurig willen focussen, omdat ze succesvol zijn gebleken en bijdragen aan het Strategisch plan van Inholland (2022-2027). Ook is tijdig geanticipeerd op het afronden van tijdelijke contracten op basis van de NPO- middelen.

Bij de start van 2023 heeft er een herijking plaats gevonden op basis waarvan aanpassingen zijn gedaan. Op basis van de realisatie 2022 is de eigen bijdrage aan het NPO- budget van 4 mln. bijgesteld naar 2 mln. in 2023.

Om scherp aan de wind te kunnen zeilen op de financiële realisatie zijn we bij aanvang van 2023 gestart met het monitoren van de uitgaven per maand in plaats van per triaal zoals beschreven in het Inholland NPO plan. Op basis van maandelijkse analyse aan de hand van actuals en een forecast en analyse in de stuurgroep is zo nodig bijgestuurd om inhoudelijke doelen te behalen de NPO-middelen hier volledig voor te benutten in 2023.

Op basis van de maandelijkse analyse is halverwege het jaar definitief besloten om het NPO- plan niet te verlengen, omdat de NPO-middelen eind 2023 besteed zouden zijn.

Hieronder beschrijven we per thema de algemene doelstelling uit het Inholland NPO -plan en aansluitend de voortgang die we op deze thema's hebben geboekt.

### **Thema in- en doorstroom**

*Peer to peer-ondersteuning.* Onder andere de projecten students4students bevestigen dat studenten in belangrijke mate kunnen bijdragen aan elkaars studiesucces en welzijn. Deze notie hebben we benut en vormt een centrale hoofdlijn in ons NPO-plan.

*Extra inzet docenten voor begeleiding:* De kernwaarde persoonlijk en dichtbij vormt een belangrijk kenmerk van ons onderwijs. Begeleiding van studenten binnen het geheel van de leergemeenschap is daarbij essentieel. We zetten daarom in op extra inzet van docenten om begeleiding te versterken – om achterstanden in te kunnen lopen en nieuwe achterstanden te voorkomen.

De volgende hogeschoolbrede projecten ondersteunen het thema in-en doorstroom: 'Monitoring studievoortgang' dat zich richt op datagebruik in de opleidingen en het project Studeren met een ondersteuningsvraag dat zich vooral richt op begeleiding van een specifieke doelgroep studenten.

#### *Voortgang t/m 2023:*

In het kader van het thema in -en doorstroom heeft een intensivering van docentbegeleiding en begeleiding van student naar student (peer tot peer) plaats gevonden. Extra docenten en studenten zijn ingezet voor meer ondersteuning en begeleiding van studenten. Aan de professionalisering van docenten en studenten als coach is veel aandacht besteed. De Studentsucces Centra, die op alle locaties gevestigd zijn, bieden laagdrempelige hulp aan medestudenten in de vorm van studentbuddy's. Zij vervullen inmiddels een belangrijke rol als vraagbaak, vindplaats van een coach en als plek om gerichte trainingen te volgen, zoals bijvoorbeeld op het gebied van de Nederlandse taal en studievaardigheden.

Met de flexpool is het gelukt om docenten vrij te spelen voor het geven van extra trainingen aan studenten. Er zijn in de afgelopen jaren extra lessen aangeboden zoals generieke vaardigheden en beroepsspecifieke vakken. Er werden ook minoren dubbel aangeboden om het inlopen of beperken van studieachterstanden te bereiken. Met de extra inzet van docenten is er intensievere studiebegeleiding voor de eerstejaars (het 100 dagen project) en de afstudeerders bewerkstelligd.

De NPO- hogeschoolbrede projecten Studeren met een ondersteuningsvraag en Monitoring studievoortgang hebben bijgedragen om meer data-driven te monitoren met beschikbare data uit het managementsysteem. Het project Studievoortgang heeft gebruiksvriendelijke handleidingen opgesteld en is toegevoegd aan het managementsysteem. De monitor op doorstroomgegevens kan zo door meerdere gebruikers benut worden voor de begeleiding van de individuele student. Het biedt tevens hulp bij het maken van analyses van bijvoorbeeld pre-corona-cohorten in vergelijking met corona-cohorten of het volgen van specifieke doelgroepen zoals langstudeerders. Het NPO-project Studeren met een ondersteuningsvraag richt zich op de doelgroep studenten met een functiebeperking. In 2022 had het project de focus op communitybuilding, themabijeenkomsten over dyslexie, autisme en stagelopen met een functiebeperking, leernetwerk voor studenten met een functiebeperking en decanen en docenten.

De publicatie De normaalste zaak van de wereld (nov.2022), van de projectgroep Studentplus beschrijft openhartig ervaringen van studenten-plus en docenten met als doel te leren van elkaar. In het verlengde hiervan is in het nieuwe Strategisch Plan van Inholland (2022- 2027), als speerpunt 'diversiteit en inclusie' opgenomen, zodat studeren met een ondersteuningsvraag voor iedereen de normaalste zaak van de wereld wordt. DeNPO-projectgroep Studeren met een functiebeperking heeft in 2023 verschillende modules ontwikkeld voor docenten, die inmiddels opgenomen zijn in het professionaliseringsaanbod van Inholland. (Zie ook HST O&O)

In 2023 is vanuit het NPO-project Studievoortgang de notitie Grip op in- en doorstroom voortgekomen. Om meer grip te krijgen op de studievoortgang biedt het programma PowerBI reeds veel data voor concrete studentbegeleiding, (trend) analyses en interventies. De corona cohorten worden hierin nadrukkelijk gevolgd en vergeleken met de pre- en post corona cohorten. Het aantal collega's dat de beschikbare data proactief gebruikt is in 2023 nog beperkt. Er is in 2023 ingezet op het verbreden van de gebruikersgroep door scholing, zoals zodat

op alle niveaus het gesprek gevoerd kan worden op basis van eenduidige data ten aanzien studievoortgang. Een multidisciplinaire taskforce is samengesteld voor ondersteuning en stimulering van het goede gesprek over mogelijke interventies die de studievoortgang in de hele organisatie bevordert. Dit proces kost meer tijd dan voorzien en zal vanuit de P&C cyclus in 2024 vervolgd worden in de triaalgesprekken.

### **Thema: studentenwelzijn**

*Sociale activiteiten met het oog op binding.* Studentenwelzijn hangt nauw samen met de binding van de student met de hogeschool. We versterken binding door sociale activiteiten, die we ook weer in belangrijke mate met en door studenten ontwikkelen en uitvoeren. *Caring Universities:* Dit project is gericht op het voorkomen en verhelpen van psychische klachten en het bevorderen van welzijn van studenten, door het systematisch verzamelen van gegevens van studenten en het aanbieden van verschillende blended E-health interventies. Inholland werkt hierin samen met Nederlandse universiteiten en Hogescholen en participeert hiermee in een wereldwijd onderzoek van de World Health Organization.

*Welzijn internationale studenten:* Dit project is gericht op specifieke maatregelen, die het welzijn van internationale studenten ondersteunen.

*Onderzoeksconsortium lectoraten Inholland:* Onderzoeksactiviteiten dienen ter ondersteuning van het Inholland NPO-plan. De verschillende lectoraten van Inholland hebben hun expertise gebundeld met de focus op het thema Studentwelzijn. Zij richten zich op het (door)ontwikkelen van evidence-informed, duurzaam inzetbare (NPO) interventies binnen Inholland.

De volgende lectoraten participeren in het consortium: de lectoraten Studiesucces, Jeugd en Samenleving, Authentiek Leiderschap, Empowerment & professionalisering en Diversiteitsvraagstukken.

In het onderzoek wordt rekening houdend met de behoefte van onderwijsteams aan onderzoek naar de effectiviteit maatregelen in relatie tot de NPO-thema's. De onderzoeksresultaten worden in het voorjaar van 2024 verwacht en zullen dienen als input voor vervolg beleid.

### **Voortgang t/m 2023**

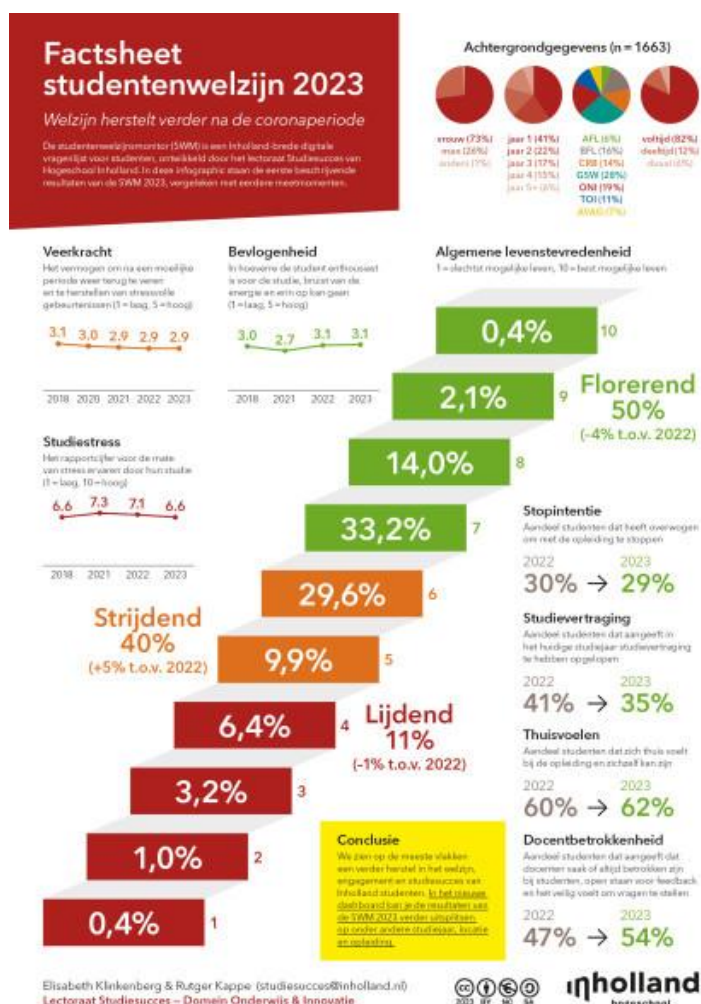
De NPO-plannen op het thema studentenwelzijn richten zich onder andere op sociale activiteiten met het oog op binding, op alle locaties van Inholland. Vanwege Corona vonden er nauwelijks fysieke activiteiten plaats. In 2022 en 2023 vonden de sociale activiteiten weer doorgang zoals excursies, festiviteiten en evenementen voor studenten.

Met het project Welzijn internationale studenten is nadrukkelijk aandacht besteed aan binding en sociale activiteiten voor de gemeenschap van internationale studenten, zo'n 4 % van alle Inholland studenten. Zo is er in voorgaand jaar een netwerkgroep van studenten uit het Caribisch gebied gestart, die bijeenkomsten heeft georganiseerd voor de sociale binding. Een trainingsaanbod voor interculturele vaardigheden voor docenten is ontwikkeld en van start gegaan en voortgezet in 2023 in zowel Nederlands als Engels. Promotie van dit trainingsaanbod vraagt aandacht om deelname te verhogen.

Het project heeft zich in 2023 met name gericht op sociale activiteiten om de internationale student zich thuis te laten voelen en om de sociale integratie te bevorderen. Lopende het jaar zijn op meerdere locaties bijeenkomsten georganiseerd en is aandacht besteed aan de week van de internationale student met evenementen en mindfulness workshops. Het kwalitatieve onderzoek door het lectoraat Studiesucces op Sense of belonging van de internationale student is voortgezet in 2023 in de vorm van diepte-interviews. De eindrapportage wordt in het voorjaar 2024 opgeleverd.

Vanuit het project Consortium van lectoraten is een specifiek voor Inholland gemaakte Studentwelzijnsmonitor (SWM) ontwikkeld die jaarlijks wordt afgenomen bij de Inholland studenten. De uitkomst van deze monitor levert een goed beeld op over hoe studenten zelf hun welzijn beleven. Het SWM is inmiddels drie opeenvolgende jaren afgenomen. De factsheets leveren een goed beeld op van de ontwikkeling van 2021 t/m 2023. Na het invullen van de SWM krijgen studenten een automatisch gegenereerde en gepersonaliseerde rapportage met tips en links naar passende E-learning van New Heroes en Caring Universities. De eindproducten van de SWM bestaan uit een uitgebreide rapportage en een beknopte factsheet met de kerncijfers op Instellingsniveau. De uitkomst van het SWM 2023 is in het factsheet hieronder samengevat en vergeleken met het voorgaand jaar.





Ten opzichte van voorgaande jaren constateren we in 2023 een verder herstel op de meeste vlakken zoals op welzijn, engagement en studentsucces. De komende jaren streven we naar een verder herstel en voortzetting van ondersteuning op studentenwelzijn. We zien het als onze taak om studenten te ondersteunen en te begeleiden waar kan of door te verwijzen naar de hulp buiten Inholland.

Het lectoraat Studiesucces werkt inmiddels nauw samen met andere hogescholen aan een Landelijke Student Welzijns Monitor.

Het project Studentparticipatie sluit aan op het (deel)onderzoek naar vormen en effectiviteit van studentparticipatie en studiesucces van het project Consortium lectoraten en speelt een belangrijke rol in de verbinding met het consortium en de Student Succes Centra (SSC). In 2023 zijn de eerste bevindingen dat het Studentsucces Centrum een belangrijk instrument is dat ingezet wordt voor studentenwelzijn op de locaties van Inholland. Het levert een zichtbare en merkbare bijdrage aan studievoortgang en studiesucces. Uit dit onderzoek leerden we dat de community-benadering kan bijdragen aan een meer inclusieve programmering, een sterkere positionering en aan een duurzamere rol van de studentbuddy als peer en host. Anno 2023 beschikt iedere locatie van Inholland over SSC met aandacht voor studentenwelzijn.

In het voorjaar 2022 zijn de E-health modulen in gebruik genomen bij Inholland, vanuit het project Caring Universities. Deze modulen bieden de student op verschillende corona gerelateerde thema's hulp zoals motivatie, grip op je studie en welzijn algemeen en bieden concrete oplossingen. Het aanbod wordt nog steeds uitgebreid en studenten participeren in de ontwikkeling hiervan. Studenten van de Inholland opleiding Sportkunde participeren bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de nieuwe module Lifestyleverbetering. In 2022 is het accent gelegd op voorlichting over wat de inhoud van de E-health modulen te bieden hebben en hoe deze te matchen zijn aan de behoeften van studenten.

In 2023 is in de SWM onder andere de bekendheid van Caring Universities onderzocht onder Inholland studenten. Ten opzichte van voorgaand jaar zien we een toename van bekendheid van het aanbod van Caring Universities van 3% naar 12%. Naast de welzijns campagnes voor studenten is in het afgelopen jaar ook

voorlichting gegeven aan decanen en studenten van de SSC zodat zij studenten wijzen op de mogelijkheid van de E-health modules. Het aantal studenten dat een hele module volgt, is nog beperkt. Diegene die de modules gevolgd hebben zijn tevreden. Het project Caring Universities wordt gecontinueerd tot 2025. De projectleider heeft zitting in de stuurgroep en de wetenschappelijke commissie van Caring Universities.

In 2022 is het nieuwe project Welzijns campagne toegevoegd aan het NPO-plan en van start gegaan om studenten beter van informatie te voorzien over de [mogelijkheden](#) die Inholland biedt op het gebied van studentenwelzijn. De campagne is inmiddels beschikbaar in het Engels voor de internationale studenten. In 2023 is de Welzijns campagne verder uitgebreid met beeldmateriaal van studentervaringen. De welzijns campagne zal tot halverwege 2024 doorlopen.

### **Thema: stages**

*Uitbreiding stagemogelijkheden.* De coronacrisis heeft geleid tot een vermindering van stagemogelijkheden, zowel door de beperkende maatregelen als door de sterke terugloop van activiteiten in maatschappelijke sectoren. Een groot deel van de problematiek hebben we weten te ondervangen door vervangende opdrachten en stages bij kenniswerkplaatsen en labsomgevingen. Toch vraagt de mogelijkheid om voldoende stages te organiseren de komende tijd nog om aandacht. De kans op een groeiend aanbod kunnen we vergroten door onze relaties met het werkveld te intensiveren. Ook blijven we alternatieven aanbieden via minoren en labs en verwachten we dat het flexibiliseren van de startdata voor stages een positieve uitwerking heeft.

### *Voortgang t/m 2023*

Waar in de coronajaren een stageplek lastig te vinden bleek of door de coronamaatregelen helemaal geen stage kon worden gelopen, blijkt in voorgaand jaar al dat een tekort aan stageplaatsen aanzienlijk minder is dan in coronatijd. De beoogde doelen uit het Inholland NPO-plan, om in te zetten op extra personen om acquisitie uit te voeren op het vinden van een stageplek voor iedere student blijkt minder relevant in de huidige arbeidsmarkt met de vele tekorten. Het werken met beroepsproducten en leeruitkomsten, het gebruik van Inholland Labs en het concept opleidingsscholen hebben een belangrijke rol gespeeld om (alternatieve) stageopdrachten uit te kunnen voeren in en na Coronatijd. Corona heeft de samenwerking tussen student, opleiding en praktijk verder versterkt. Uit de herijking van 2023 bleek dat de stageproblematiek gerelateerd aan de Coronacrisis is opgelost en geen prioriteit meer heeft.

### **Thema: lerarenopleidingen**

De lerarenopleidingen binnen Inholland zijn gepositioneerd in het domein Onderwijs en Innovatie. Het NPO-plan voor de lerarenopleidingen sluit aan bij de hoofdthema's die Inholland heeft gekozen voor de benutting van de NPO-gelden. De activiteiten die het domein O&I onderneemt in dit kader worden in onderstaande zes deelprojecten geordend:

1. Persoonlijke en gerichte begeleiding van studenten. De aandacht en begeleiding draagt bij aan het terugdringen van de studievertraging en het welbevinden van de student.
2. Impuls geven aan het werken met leeruitkomsten en holistisch beoordelen. Begeleiden en professionaliseren van zowel docenten en studenten.
3. Door ontwikkelen van blended- learning en verbeteren van de kwaliteit en toegankelijkheid van de digitale leeromgeving om de contacttijd met de studenten te verbeteren.
4. Het ontwikkelen van generieke vaardigheden, zoals studievaardigheden, schrijfvaardigheden, rekenvaardigheden, schrijven van een scriptie, presenteren etc.
5. Aandacht voor werkplekleren en leren in de driehoek.
6. Leergemeenschappen; Verbinding en community. Ontmoeting organiseren, gekoppeld aan inhoudelijke of leer-vraagstukken. Aandacht voor welzijn en verbinding, elkaar weer fysiek ontmoeten door middel van het organiseren van activiteiten voor en met studenten.

### *Voortgang t/m 2023:*

De deelprojecten zijn volgens planning verlopen. De vraag naar extra begeleiding van studenten bleek in eerste instantie groter was dan voorzien. De uitvoer van extra persoonlijk gerichte begeleiding door leercoaches en studenten als studiebuddy's is in voorgaand jaar opgeschaald. Er is gewerkt met kleinere groepen voor studieloopbaanbegeleiding en een studiecoach ingezet om de studieloopbaanbegeleiders te ondersteunen (deelproject 1). De zelfstudieomgeving taal (in Moodle) is verbeterd (deelproject 3). Extra bijlessen zijn gegeven op de kennistoets rekenen (deelproject 4). Aan de voortgangsgesprekken in de driehoek met student, praktijk en opleiding is het onderwerp bevordering studievoortgang toegevoegd. In de leertuin werken studenten onder

begeleiding van de praktijkbegeleider en vakdocenten aan afronding van vakdossiers. (deelproject 6). Lerarenopleidingen hebben in het afgelopen jaren geïnvesteerd in de professionalisering op het gebied van begeleidingsvaardigheden en blended learning (deelproject 2). Op basis van succesvolle NPO- activiteiten in de afgelopen jaren per (college)jaar een selectie gemaakt om op te blijven investeren en te focussen. Zo lag de focus in 2023 op het werken met: kleine groepen voor studieloopbaanbegeleiding; een studiecoach ter ondersteuning van de studieloopbaanbegeleiders; studentbuddy's, community versterkende activiteiten zoals het Pabo Café, museum en theaterbezoek en extra begeleidingsuren voor de 'struikelvakken'.

### **Monitoring en verantwoording intern en extern**

Aan OC&W verantwoorden we met het jaarverslag en halfjaarlijks via de uitgangspunten en eisen voor de monitoring en verantwoording zoals vastgelegd in bijlage 3 van het bestuursakkoord. De financiële verwerking vindt plaats als een niet-normatieve rijksbijdrage. Dit betekent dat de ontvangen gelden worden geactiveerd en dat vrijval geschiedt op basis van gemaakte kosten (matching principe). Externe verantwoording vindt plaats aan het Ministerie door onderzoeksbureau Berenschot.

De inrichting van de financiële administratie en procedures resulteren samen met kwalitatieve informatie over resultaten en ontwikkeling in een rapportage over de realisatie per thema. Door de inbedding in de reguliere P&C-cyclus wordt de voortgang en eventuele, budgettaire of inhoudelijke aanpassingen in het NPO-plan gemonitord. In de triaalrapportages -en gesprekken van domeinen met het College van Bestuur is NPO als vast thema opgenomen.

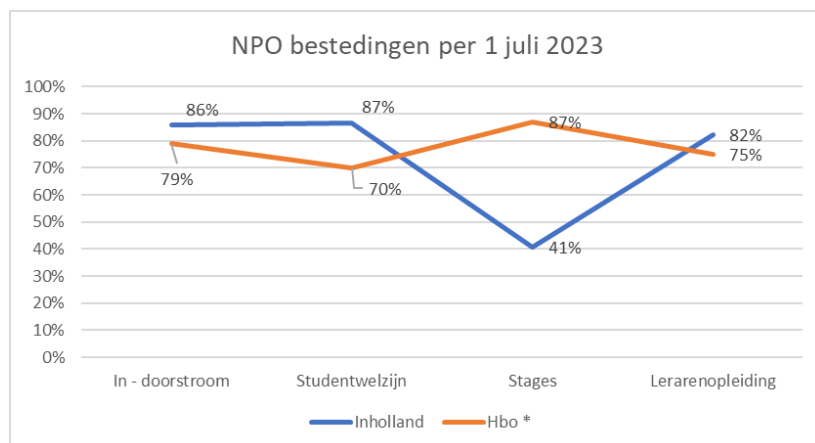
De sturing op het gehele NPO-plan is vanaf de start belegd bij de Inholland NPO-regiegroep. De regiegroep komt om de maand samen. Net als voorgaand jaar heeft de regiegroep in 2023 zesmaal vergaderd. Zij voert regie en heeft bijgestuurd op zowel de inhoudelijke als financiële voortgang van het Inholland NPO-plan. De regiegroep is opdrachtgever van de NPO-projecten en monitort en bewaakt de ontwikkelingen die met NPO- worden beoogd. De samenstelling van de regiegroep is tussentijds gewijzigd in verband met een wijziging in het college van bestuur. De samenstelling bestaat uit vertegenwoordigers uit directie en college van bestuur ondersteund door adviseurs. De regiegroep wordt ondersteund door een facilitator tevens projectleider NPO. In 2023 heeft de regiegroep geen wijzigingen in samenstelling gekend.

Ook in 2023 heeft de NPO-werkgroep, waarin alle (project)leiders NPO en controllers van de projecten en domeinen participeren een werksessie gehad, waarbij het delen en leren van elkaars successen centraal stond en tevens geïnventariseerd is welke projecten van belang zijn om te verduurzamen na afloop van het NPO-Plan. Daarnaast hebben de duo's van projectleider en controller per project en/of domein individuele gesprekken gevoerd over voortgang en herijking van de NPO- domein- en projectplannen. De NPO -werkgroep deelt kennis over de voortgang van de NPO-activiteiten binnen de domeinen en werkt samen met de werkgroep Kwaliteitsafpraak. De betrokkenheid van de interne stakeholders zoals de medezeggenschapsraden en raad van toezicht is groot.

De Hogeschool Medezeggenschapraad (HMR) is, volgens afspraak, tweemaal per jaar door het College van Bestuur op de hoogte gebracht door middel van rapportages over de voortgang en planvorming NPO. Naast deze vaste rapportages is NPO met regelmaat onderwerp van gesprek geweest in de overlegcyclus tussen College van Bestuur en de HMR. Ook de dag van de Medezeggenschap is benut op informatie te delen over NPO. Hierbij waren alle de medezeggenschaps-gremia (Hogeschool -en domein medezeggenschap en de opleidingscommissies) vertegenwoordigd. In de domeinen heeft de decentrale medezeggenschap instemming verleend aan de NPO – jaarplannen.

On verzoek van de HMR is extra aandacht besteed aan het verbeteren van informatie over NPO op het intranet en de website van Inholland. Dit is gedaan door de informatie toegankelijker en vindbaarder te maken voor studenten en docenten. NPO-voorbeelden, nieuws en activiteiten, onderzoeksresultaten en meer zijn nu te vinden via de landingspagina NPO op het intranet van Inholland. Inholland heeft geparticipeerd in de steekproef van Berenschot als onderdeel van tweede onderzoek tranche in de monitor van OCW. Inholland heeft hiervoor informatie aangeleverd in een digitaal monitor systeem, aangevuld met een interview op locatie met een NPO-expert panel van Inholland. Inholland heeft actief deelgenomen aan rondetafelgesprekken, die georganiseerd werden door OCW/Berenschot met zowel docenten en studenten uit de HMR. Uit de NPO-voortgangsrapportages blijkt dat Inholland boven het gemiddelde heeft weten te realiseren. In 2023 heeft Inholland niet geparticipeerd in de monitor of steekproef van bureau Berenschot. In 2024 zal door OCW/ Bureau Berenschot de eindevaluatie plaats vinden van het NPO- plan Inholland.

.



bron: Tabellenrapportage 4e voortgangsmeting Implementatiemonitor NPO

### Verantwoording op inhoud en financiën 2021-2023

In de periode 2021-2023 heeft Inholland een bedrag van EUR 15,9 miljoen ontvangen uit de NPO-bijdrage. Vanwege het belang van de voorgestelde activiteiten en de nauwe verbondenheid met de strategische koers, heeft Inholland besloten om bij de start van de NPO-plannen eigen middelen toe te wijzen om het plan te implementeren. Aanvankelijk was dit bedrag vastgesteld op 4 miljoen euro. Als gevolg van een vertraagde start in 2021 zijn de plannen herzien en is de begroting aangepast voor zowel 2022 als 2023. Bij deze aanpassingen is rekening gehouden met een verminderde Rijksbijdrage als gevolg van afnemende studentenaantallen. De bijgestelde eigen bijdrage van 1,9 miljoen euro is met name besteed aan de thema's In- en doorstroom en Studentwelzijn.

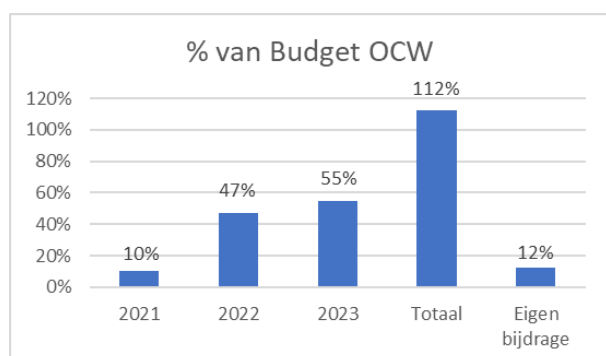
Gedurende de looptijd zijn de uitgaven nauwlettend gemonitord binnen de reguliere Planning & Control-cyclus, waardoor bijsturing mogelijk is geweest. Bij aanvang van het NPO-plan, bleef de uitvoering en realisatie van de plannen achter als gevolg van de nasleep van de Coronamaatregelen. Jaarlijks heeft een herijking van zowel de plannen als de budgetten plaatsgevonden. Dit bleek noodzakelijk om realistische doelen te stellen, de bestedingen nauwkeuriger te kunnen voorspellen en, indien nodig, bij te sturen.

In het eerste kwartaal van 2023 heeft een herijking plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een bijstelling van het budget, maandelijkse monitoring van gerealiseerde uitgaven en een prognose van begin tot eind van het jaar. Deze aanpak heeft bijgedragen aan het doelgericht sturen en doelmatig inzetten van de NPO-middelen in 2023.

### Overzicht realisatie tot en met 2023

| Thema            | Gepland 2021     | Besteed 2021     | Gepland 2022     | Besteed 2022     | Gepland 2023     | Besteed 2023     | Totaal            | Budget OCW toegekend '21 | Eigen bijdrage   |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| In - doorstroom  | 1.594.500        | 643.803          | 3.417.343        | 3.442.915        | 3.075.331        | 4.212.903        | 8.299.621         | 7.150.952                | 1.148.669        |
| Studentwelzijn   | 2.151.033        | 214.508          | 3.272.418        | 2.385.846        | 4.115.821        | 3.072.380        | 5.672.733         | 4.476.612                | 1.196.121        |
| Stages           | 105.667          | 107.336          | 385.680          | 170.754          | 347.661          | 196.468          | 474.558           | 930.205                  | -455.648         |
| Lerarenopleiding | 563.893          | 654.537          | 909.000          | 1.484.149        | 1.246.000        | 1.258.866        | 3.397.551         | 3.359.641                | 37.910           |
| <b>Totaal</b>    | <b>4.415.093</b> | <b>1.620.184</b> | <b>7.984.441</b> | <b>7.483.662</b> | <b>8.784.812</b> | <b>8.740.617</b> | <b>17.844.463</b> | <b>15.917.411</b>        | <b>1.927.052</b> |

In de loop van 2023 is het OCW-budget van EUR 15,9 miljoen volledig besteed. Zo ook de 12% aangevuld met eigen middelen van Inholland.



### **Slotconclusie Inholland NPO- plan.**

Ons Nationaal Programma Onderwijs was bedoeld om achterstanden, die in het onderwijs zijn opgelopen als gevolg van de coronacrisis, in te lopen en om nieuwe achterstanden te voorkomen. Daarbij werden achterstanden breed gedefinieerd; achterstanden in persoonlijke ontwikkeling en studentenwelzijn vielen hier nadrukkelijk ook onder. Voor de besteding van de gelden is gekozen voor de thema's: in- en doorstroom, studentwelzijn en sociale binding, stages en specifiek lerarenopleidingen uit het keuzemenu NPO.

In korte tijd, zijn binnen de gehele organisatie veel initiatieven tegelijk aangepakt in het kader van NPO. Hierbij waren veel collega's en studenten betrokken. De successen zijn inmiddels geïntegreerd in het aanbod voor studenten.

We constateren in 2023 een stabilisatie op het thema Studievoortgang, een licht herstel op het thema Studentenwelzijn en bij het thema Stage zien we dat de achterstanden door corona sneller opgelost konden worden dan in het plan werd voorzien. De belangrijkste reden daarvoor ligt in de goede samenwerking met het werkveld en de vraag van de arbeidsmarkt.

Inholland heeft bij de start gekozen om het NPO-plan te positioneren in het verlengde van de strategische koers en de Kwaliteitsafspraken van Inholland. Deze is gericht op een duurzame ontwikkeling en het ondersteunen van de structurele koers van de hogeschool met incidentele middelen. Directe causale verbanden tussen NPO-initiatieven en de resultaten zijn echter moeilijk te leggen, omdat meerdere factoren op de NPO -thema's van invloed zijn geweest in de afgelopen jaren, zoals de doorontwikkeling op basis van de Inholland Kwaliteitsafspraken (2019-2024) en het Inholland Strategisch Plan (2022-2027).

Het NPO-plan richt zich ook op het betrekken van studenten bij het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten. Hierdoor voelen studenten zich nauwer betrokken bij de organisatie van Inholland en kunnen we beter inspelen op hun behoeften. Dit past bij onze ambitie om de student als partner te benaderen. We concluderen dat de NPO middelen deze reeds ingezette koers een positieve impuls hebben gegeven. Dat zien we aan de extra begeleiding in algemene zin en ook bij de begeleiding door en voor studenten, zoals studentbuddy's in de SSC. Onze herziene visie op studentenwelzijn, leidt ook in de komende jaren op een scherpe focus op een goed afgestemd begeleidingsaanbod. De onderzoeken door het speciaal geformeerde NPO-consortium van lectoraten hebben de NPO-thema's en projecten van waardevolle tools en data voorzien. Denk bijvoorbeeld aan (uitkomsten van) de studentenwelzijnsmonitor (SWM) die de behoeften van de studenten in beeld brengen. Ook op niveau van specifieke groepen, zoals bijvoorbeeld de internationale studenten en studenten met een functiebeperking.

Vanaf de start is het NPO-plan projectmatig ingericht met (jaar)plannen, evaluaties en uitwisselingsbijeenkomsten met alle projectleiders (en controllers) uit de domeinen en van de projecten op Inholland projecten. Het hoogste doel van het NPO-plan is om van en met elkaar te leren van de activiteiten en onderzoeken en daarnaast elkaar te versterken, realistische doelen en budgetten vast te stellen en successen te behouden en te verduurzamen voor de toekomst.

De NPO-regiegroep heeft een belangrijke monitor -en sturingsrol vervuld om de voortgang van het NPO-plan te blijven overzien en te stimuleren. Zo werden op alle vergaderingen van de NPO-regiegroep projectleiders uitgenodigd om uitleg te geven over de voortgang van de vele projecten. Door een goede inrichting van processen aan de voorkant heeft de regiegroep op de juiste momenten kunnen (bij)sturen, herijken, anticiperen op afbouw van tijdelijk personeel en verduurzamen van NPO- successen in de organisatie. In de eerste helft van 2024 zal de NPO-regiegroep het verduurzamen en het borgen van het vervolg in de organisatie monitoren en de eindverantwoording van het NPO-plan van OCW door bureau Berenschot voorbereiden.

De behaalde resultaten vormen een goede basis om op voort te bouwen ten aanzien van de NPO-thema's Studentenwelzijn en Studievoortgang vanuit de kernwaarde: persoonlijk en dichtbij en de beoogde Inholland begeleidingsstructuur in de toekomst. Daarbij is doorontwikkeling geborgd in de bestaande gremia in de organisatie zoals in de netwerkcirkel Studentenwelzijn. Voor de toekomstige jaren zullen we hiervoor extra middelen voor studentenwelzijn uit het Bestuursakkoord benutten.

We zijn trots op alle collega's en studenten die hebben bijgedragen aan de behaalde NPO -resultaten en de doelmatigheid van besteding van de NPO-middelen.

Aanvullend op dit jaarverslag zal het eindrapport van het NPO- consortium van lectoraten in het voorjaar 2024 gepubliceerd worden voor alle stakeholders.

### 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 en NPO 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 sociale veiligheid, diversiteit en inclusie, 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.

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 met name gericht op flexibilisering van het onderwijs en het mogelijk maken van opleidingen met leeruitkomsten. Ook hebben we aansluiting gezocht bij de arbeidsmarktvraag en de economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio.

#### *Flexibilisering van het onderwijs*

Met het oog op flexibilisering onderwijs hebben we ontwikkelactiviteiten verricht voor de start van flexibele deeltijd Pedagogiek (februari 2023) en de flexibele deeltijd Sportkunde (september 2023). Na aanvang van de opleidingen hebben we capaciteit ingezet voor het verder ontwikkelen van deze opleidingen. 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, met een beoogde start in februari 2024.

#### *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. 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, semi en een volledig gepersonaliseerde route. In september 2024 starten ze met de gestructureerde route jaar 1 voltijd;
- 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;
- Bij alle opleidingen met een flexibele deeltijdvariant bestaan (vergaande) plannen om de eenheden van leeruitkomsten ook aan te bieden in het kader van Leven Lang Ontwikkelen: als microcredentials, of als onderdelen van AD's of verkorte deeltijdprogramma's (voor AD PEP alumni);

#### *Regionale samenwerking*

In 2023 is Inholland doorgegaan met de samenwerkingen in regionaal verband. Eén voorbeeld hiervan is de Strategische Planning Initiële Opleidingen Verpleegkunde (SPInOV) dat een samenwerking is van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg, GGZ-organisaties en mbo en hbo-opleidingsorganisaties. Inspelend op de arbeidsmarkttekorten zet Inholland zich zo, gezamenlijk met het werkveld, in om voldoende en kwalitatief goede opleidingsplekken en stageplaatsen in de regio Groot-Amsterdam creëren. Naast SPInOV neemt Inholland deel aan andere initiatieven (ook vanuit welzijn) op dit vlak.

Bij het domein AFL zijn deze middelen volledig besteed aan de intensivering van instroomactiviteiten.

De intensivering van instroomactiviteiten is met name terug te vinden in de rollen van 2 medewerkers, relatiebeheerder en communicatiemedewerker;

- Het aangaan van relaties met nieuwe scholen en het geven van voorlichting aan die scholen, voor AFL is dat gebiedsuitbreiding
- Het onder de aandacht brengen van Domein AFL in het Rotterdams scholen netwerk, via Inholland Rotterdam
- Het vergroten van de zichtbaarheid van AFL d.m.v. een mediaoffensief
- De extra activiteiten zijn tezamen uitgevoerd met de AFL-teams
- In de gezamenlijkheid van het HAO zijn activiteiten uitgevoerd gericht op werving en instroom. Er loopt nog een gezamenlijke wervingsinspanning/LOB-les Good Vibes in de Gezonde Leefomgeving met HAS green academy, Van Hall Larenstein en Aeres.

De pabo heeft het budget voor tekortsectoren volledig besteed aan de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. De pabo is in de afrondende fase van een meerjarenproces van de ontwikkeling van een nieuw 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 5 ontwerpteamen werkt de pabo samen met werkveldpartners en studenten die op onze ontwikkeldagen (12 per jaar) actief mee ontwikkelen aan het nieuwe curriculum. In het nieuwe curriculum staat het samen opleiden centraal. Samen opleiden is de motor achter het personeelstekort en wordt ook in de onderwijsregio het vehikel in de aanpak van het lerarentekort.

Binnen TOI zijn de middelen benut in de ontwikkelteams en de extra communicatie rondom alle ontwikkelingen richting de studenten.

1. Er is een langstudeercoach aangesteld om technische studenten te ondersteunen bij het voorkomen en verminderen van studievertraging. Deze professionele begeleider biedt studieplanning, vakgerichte ondersteuning en advies om studenten te helpen hun technische opleiding op tijd af te ronden. Het hoofddoel is om studenten te helpen bij het behalen van hun leerdoelen in de technieksector door efficiënter te studeren.
2. Er is een projectleider aangesteld om het proces van werving en doorstroom voor de TOI-opleidingen te structureren en continu te verbeteren, met als resultaat een groeiende studentenpopulatie. Deze projectleider zal zich richten op het onderbouwen van de kwaliteit van het instroomproces en het behalen van meetbare resultaten binnen de technische opleidingen.
3. Voor de Associate Degree (AD) in de ICT heeft TOI een instroomcoördinator aangesteld. Deze medewerker draagt de verantwoordelijkheid voor het aantrekken en begeleiden van nieuwe studenten naar het programma. De coördinator is actief betrokken bij wervingsinspanningen, verschaft informatie over de AD-opleiding in de ICT en ondersteunt potentiële studenten bij het inschrijvingsproces. De primaire focus van deze functie is gericht op het vergroten van de instroom van studenten in de specifieke ICT-opleiding binnen TOI.
4. Er is een "eerste 100 dagen programma" opgezet. Dit programma is ervoor om de nieuwe student een goede start van zijn schoolcarrière te bieden. Dit doet TOI door zowel sociale als academische binding te stimuleren. Met andere woorden, in dit programma zie je zowel sociale activiteiten als ook workshops en een training HBO vaardigheden terug. Speciaal voor de ICT studenten zijn er bijvoorbeeld de API trainingen, extra ondersteuning met rekenen vanuit het SSC in de 1e 100 dagen. Maar ook voor de techniek studenten, die het soms lastig vinden om de sociale binding te vinden, organiseert TOI sociale activiteiten.

### **Sociale veiligheid**

Inholland heeft een plan van aanpak opgesteld waar inhoudelijk gezien de volgende drie thema's centraal staan: sociale veiligheid, ongewenst gedrag en diversiteit & inclusie. Het plan van aanpak is opgesteld middels input van verschillende actoren/organisatieonderdelen (multidisciplinair).

De middelen van 2023 zijn benut voor een aantal onderdelen: toegankelijkheid beleid (kennisdeling en bewustwording), tools ten behoeve van de handelingsbereidheid van het onderwijs (interventies) en een onderzoek onder studenten en medewerkers (onderzoek en monitoring). Dit alles draagt bij aan de beoogde cultuurverandering om een nog sociaal veiligere en inclusieve werk- en studieomgeving te realiseren. Zo is er een nieuw sociaal veiligheidsbeleid vormgegeven en is tevens een Engelstalige versie gepubliceerd. Daarnaast worden er kosteloos trainingen aangeboden die studenten en medewerkers handvatten bieden als het om het tegengaan (en veilig te interveniëren in geval) van ongewenst gedrag en/of seksueel geweld. Ook is er een (zelf)assessment tool ontwikkeld. Door middel van dit assessment spiegelt een team zich aan het organisatiebrede risicoprofiel en kan hiermee een concrete vertaalslag maken naar de gewenste maatregelen en acties. Tot slot zijn de eerste stappen gezet om een grootschalig onderzoek uit te voeren naar de (on)veiligheidsgevoelens onder studenten en medewerkers. De daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek zal in 2024 plaatsvinden. Meer over sociale veiligheid vindt u in het hoofdstuk Personeel.

## 2.2.7 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.

In 2023 lag onze focus op het versterken van elkaar en onderlinge verschillen te benutten, want in diversiteit zit onze kracht. Het jaar 2023 was ook het startpunt voor het nieuwe richtinggevende Personeelsplan 2023-2027 dat tot stand is gekomen met ongeveer zeventig collega's uit de organisatie. De drie belangrijkste ontwikkelrichtingen in dit plan zijn de Inholland-professional, teamontwikkeling en leiderschap.

### Fit for the future

Het jaar 2023 was ook het jaar van 'Fit For the Future' (FFF). Uitgelegd in een programma ondersteunend aan één-Inholland, door het harmoniseren van processen en het werken aan één belofte van de hogeschool aan studenten, collega's en buitenwereld. Het programma heeft als doel Inholland toekomstbestendig en financieel gezond te houden.

Het programma beschrijft onder andere hoe de personeelsformatie over de komende jaren mee blijft bewegen in lijn met de verwachte studentaantallen. Sturing op het financiële deel van het personeelsbeleid is fors ingezet wat Inholland een ruime voorsprong geeft op de opgave van de toekomst. Het programma heeft zijn impact op externe inhuur, aflopende arbeidsovereenkomsten en nieuwe vacatures. Een positieve ontwikkeling in tijden van een krappe arbeidsmarkt is dat meer focus is gelegd op onze interne arbeidsmarkt en meer werk wordt gemaakt van talent. Zo zijn wij beter in staat groei en krimp door eigen flexibiliteit en wendbaarheid te vergroten. Dit betekent voor Inholland de juiste collega op het juiste moment op de juiste plaats. Om de interne mobiliteit te stimuleren is het werving- en selectieproces direct aangepast. Dit betekent onder andere een intensieve samenwerking tussen werving & selectie, loopbaanontwikkeling en casemanagement. Meer dan ooit wordt gekeken naar talenten en ontwikkelpotentieel. Dit heeft geresulteerd in een aanzienlijke stijging van het aantal vacatures die vervuld zijn door eigen collega's.

Dit jaar stond ook in het teken van efficiënt en effectief organiseren van de organisatie. Voor de HR-organisatie betekende dit in 2023 onder andere een verdere optimalisatie van HR-processen en de bundeling van krachten in een HR-netwerk van HR-adviseurs en HR-stafmedewerkers. We organiseren HR-advies als uitwerking op het programma FFF, zodat de HR-kolom in de toekomst toe beter kan samenwerken en de filosofie één Inholland goed kan uitdragen.

Hieronder staan de belangrijkste activiteiten en resultaten op het gebied van collega's in 2023.

Naast een set van afspraken rondom het inhuren van externen en het kritisch beoordelen van aflopende contracten in het afgelopen jaar zijn onderstaande initiatieven genomen om mobiliteit te creëren in ons personeelsbestand:

#### Inholland Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)

De inzet van de Inholland-RVU regeling, in de periode juni-oktober 2023, heeft ons de mogelijkheid gegeven om een start te maken met het in lijn brengen van onze formatie met aantallen studenten en onze ambitie op onderzoek. In aanmerking kwamen 148 collega's die vóór 1 oktober 2026 de AOW-gerechtigde leeftijd bereikten. 47 collega's hebben van het aanbod gebruik gemaakt om de hogeschool vrijwillig te verlaten.

#### Inrichting HR-expertiseteam

Via diverse initiatieven vanuit het HR-team is gestimuleerd om de interne mobiliteit te bevorderen. En met succes. Van de 161 aangenomen kandidaten op vacatures die gesteld én afgerond zijn in 2023 betreft 32,3% een interne kandidaat.

### Personele samenstelling

In onderstaande tabel worden de totale personeelsformatie (fte's) en aantallen collega's op peildatum december 2023 weergegeven:



Naar man/vrouw genderneutraal en fte/aantal

|                                               | FTE          |                |                |                |                | Aantal     |                |              |                |                |
|-----------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
|                                               | Man          | Genderneutraal | Vrouw          | 2023<br>M+V+GN | 2022<br>M+V+GN | Man        | Genderneutraal | Vrouw        | 2023<br>Totaal | 2022<br>Totaal |
| <b>Omvang dienstverband</b>                   |              |                |                |                |                |            |                |              |                |                |
| Deeltijd <sup>1</sup>                         | 403,3        | 1,7            | 961,7          | 1.366,7        | 1.320,7        | 545        | 2              | 1.327        | 1.874          | 1.855          |
| Voltijd                                       | 428,0        |                | 330,0          | 758,0          | 890,0          | 428        |                | 330          | 758            | 890            |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>831,3</b> | <b>1,7</b>     | <b>1.291,7</b> | <b>2.124,7</b> | <b>2.210,7</b> | <b>932</b> | <b>2</b>       | <b>1.485</b> | <b>2.632</b>   | <b>2.745</b>   |
| <b>Aard van dienstverbanden</b>               |              |                |                |                |                |            |                |              |                |                |
| Onbepaalde tijd                               | 713,1        | 0,9            | 1.096,5        | 1.810,5        | 1.726,1        | 824        | 1              | 1.406        | 2.231          | 2.133          |
| Bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd | 15,5         |                | 34,3           | 49,8           | 100,3          | 17         |                | 43           | 60             | 126            |
| Bepaalde tijd                                 | 95,4         | 0,8            | 145,2          | 241,4          | 344,2          | 132        | 1              | 208          | 341            | 486            |
| Tijdelijke uitbreiding *                      | 7,3          |                | 15,7           | 23,0           | 40,1           | 40         |                | 100          | 140            | 218            |
| <b>Totaal<sup>1</sup></b>                     | <b>831,3</b> | <b>1,7</b>     | <b>1.291,7</b> | <b>2.124,7</b> | <b>2.210,7</b> | <b>973</b> | <b>2</b>       | <b>1.657</b> | <b>2.632</b>   | <b>2.745</b>   |
| Stagiair                                      | 35,6         |                | 23,3           | 58,9           | 63,9           | 37         |                | 27           | 64             | 70             |

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

In zowel aantallen als fte is de personeelsformatie in 2023 gedaald. De daling wordt veroorzaakt door onder andere de resultaten van het FFF programma, de RVU-regeling, afbouw NPO-budget en overige tijdelijke middelen.

Het aantal vaste contracten is licht toegenomen, te verklaren door onder andere de omzetting van lopende D3 contracten uit 2022 en stijging interne mobiliteit op vacatures met waardering door middel van vervasting. Het aantal tijdelijke dienstverbanden is afgenomen, te verklaren door het minder aantal vacatures. Het aantal stagiairs is ook licht gedaald.

In onderstaande tabel worden de fte's weergegeven, gesplitst naar management, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel. De totale formatie ligt onder begroting. Gelet op de opdracht vanuit FFF en afbouw tijdelijke middelen is dit goed te verklaren. De verhouding OP/OOP betreft 61% OP versus 39% OOP en is ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

| FTE                                  | Onderwijs<br>dec-23 | Niet-onderwijs<br>dec-23 | Totaal<br>dec-23 |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Personeelsformatie</b>            |                     |                          |                  |
| Bestuur/management *                 | 7,0                 | 9,0                      | 16,0             |
| Onderwijzend personeel**             | 1288,8              | 4,6                      | 1293,3           |
| Ondersteunend personeel <sup>1</sup> | 532,9               | 282,4                    | 815,3            |
| <b>Totaal<sup>1</sup></b>            | <b>1828,7</b>       | <b>296,0</b>             | <b>2124,7</b>    |
| <b>Verhouding OOP/OP in %</b>        | <b>39/61</b>        |                          |                  |
| <b>Begroot</b>                       | <b>2.238,2</b>      |                          |                  |

\* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafhoofden

\*\* Uitzondering 4,6 fte werkzaam voor locatie of stafdienst

<sup>1</sup> Afrondingsverschil bij optelling zonder decimalen in de rij

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Gemiddeld aantal medewerkers | <b>2.696</b> |
| Gemiddeld Fte medewerkers    | <b>2.173</b> |
| Gemiddeld Partimers          | <b>81%</b>   |

### Inholland Personeelsplan 2023 – 2027

In het strategisch plan Samenwerken aan een vitale metropool worden de ambities van Inholland weergegeven. Om deze ambities succesvol te realiseren is een proces van blijvend leren en ontwikkelen noodzakelijk. Daarom is het afgelopen jaar gewerkt aan een personeelsplan dat hierop aansluit. Door middel van focusgroepen zijn gesprekken gevoerd met collega's uit de verschillende domeinen en stafdiensten. Naast dit perspectief is het perspectief van HR-professionals toegevoegd. Vervolgens is het plan verrijkt door het perspectief van het DO en is er een gedragen plan ontstaan.

De huidige tijd vraagt om een wendbare organisatie waarin op basis van prioriteiten kan worden bijgestuurd. De komende jaren werken we aan duurzaam inzetbare, betrokken en vitale collega's in één veerkrachtige, lerende

(netwerk)organisatie. Dit is noodzakelijk als we kijken naar onze kernwaarden, leidende principes, thema's <sup>2</sup>die in onze context spelen en de beweging in ons medewerkersbestand.

In het personeelsplan gaan we in op thema's die spelen in de context waarbinnen we onze ambities willen realiseren en op de ontwikkeling die het realiseren van onze ambities vraagt van onze collega's, onze teams, van ons leiderschap en de lerende netwerken waarin we al samenwerken. Er zijn ontwikkelrichtingen geschetst, een perspectief voor bovengenoemde groepen en er wordt (door)ontwikkeling van ondersteunend beleid op relevante thema's voorgesteld. We benadrukken hierbij dat wij als collega's Inholland maken. Het HR-beleid is daarmee van ons allemaal. Ieder heeft haar of zijn eigen rol van waaruit we elkaar versterken.

### **(B)WW-beleid bij Inholland: Verantwoordelijkheid, Begeleiding en Ontwikkeling**

Inholland, als eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW) en bovenwettelijk recht (BWRHBO), neemt haar verantwoordelijkheid serieus in het ondersteunen van ex-medewerkers bij een soepele overgang naar nieuw werk. In het hoger beroepsonderwijs zijn de regels omtrent ontslag en re-integratie naar nieuw werk voor ex-medewerkers anders dan in andere sectoren, waarbij de kosten van uitkeringen voor rekening van de werkgever komen.

#### Casemanagement (B)WW

Het casemanagement (B)WW bij Inholland is strategisch opgezet om te voldoen aan de verplichtingen als eigenrisicodragers volgens artikel 72a van de WW. Het fundament van dit beleid rust op het principe dat Inholland zich profileert als een ethische ex-werkgever, met als kernwaarden fatsoen en betrouwbaar.

#### Verplichtingen en Ondersteuning

De verplichtingen van Inholland omvatten niet alleen het dragen van de kosten van werkloosheidsuitkeringen, maar ook het bieden van actieve ondersteuning aan ex-medewerkers in hun zoektocht naar ander werk. Inholland faciliteert interne begeleiding naar nieuw werk door inzet van loopbaanadvies en biedt mogelijkheden voor om-, her- of bijscholing. Als eigenrisicodragers houdt Inholland toezicht op de naleving van wettelijke verplichtingen door ex-medewerkers met een werkloosheidsuitkering, met behoud van respect voor hun rechten.

#### Handhaving en Kostenreductie

In geval van non-compliance, ondanks de inspanningen van Inholland als eigenrisicodragers, volgt handhaving. Hierbij wordt melding gemaakt bij uitkeringsinstanties zoals UWV en/of Visma. Het beleid is niet alleen gericht op het voldoen aan verplichtingen, maar ook op het voorkomen en beperken van het beroep op werkloosheidsuitkeringen. Deze proactieve aanpak, samengevat als kostenreductie, zorgt ervoor dat de middelen die bestemd zijn voor het onderwijs maximaal kunnen worden ingezet voor hun oorspronkelijke doel.

#### Recente Ontwikkelingen

In 2023 heeft Inholland extra inspanningen geleverd in samenwerking met andere hogescholen en de Vereniging Hogescholen voor een soepele overgang naar de nieuwe bovenwettelijke uitvoerder (BW), Visma Idella. Doel van deze gezamenlijke inspanningen is de optimalisatie van de dienstverlening af te stemmen op de behoeften van de medewerkers.

#### Toekomstgerichte Aanpak

De ontwikkelingen in 2023, waaronder de verminderde instroom van studenten, het aflopen van tijdelijke middelen (corona-periode) en het niet verlengen van tijdelijke contracten, hebben geleid tot een toename van de instroom in (B)WW. Eind 2023 hadden 85 ex-medewerkers een uitkering, een stijging van 23 ten opzichte van 2022. Om deze ontwikkelingen te begrijpen en het vertrek van medewerkers beter te faciliteren, is sinds december 2022 een Exit Monitoring gestart via Effectory. Dit initiatief, gekoppeld aan het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek, en het onboardingonderzoek stelt Inholland in staat om tijdig bij te sturen en de organisatie verder te ontwikkelen. De eerste evaluatiecijfers van deze monitoring worden dit jaar verwacht.

---

<sup>2</sup> Strategisch Plan 2022-2027 - Samenwerken aan een vitale metropool

## 2.2.8 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 per periode van vier maanden (trial) besproken in trialgesprekken tussen het College van Bestuur en directeuren en stafhoofden. Het College van Bestuur bespreekt de rapportages eveneens met de Raad van Toezicht. Naast deze rapportages per trial, wordt maandelijks een financiële rapportage opgesteld. De administratieve organisatie borgt daarbij de doelmatigheid en rechtmatigheid van de inzet van de (financiële) middelen. In 2024 wordt de P&C-cyclus herzien.

### *Strategisch Plan*

In 2022 is het Strategisch Plan 2022-2027 gepresenteerd. Hierin is de strategische richting vastgelegd voor de komende jaren en zijn strategische keuzes geformuleerd op het gebied van onderwijsvernieuwing, onderzoek, flexibilisering, profilering in het werkveld en richting studenten.

### *Doelmatigheid*

Inholland streeft ernaar om de middelen op een efficiënte en effectieve manier in te zetten voor onze studenten, medewerkers en belanghebbenden. Inholland doet dit onder meer via het optimaliseren van administratieve processen en het inrichten van een efficiënte en effectieve ondersteuning, waardoor zoveel mogelijk middelen direct ten gunste van het onderwijs en onderzoek komen.

### *Risicomanagement*

#### *Risicobereidheid*

Het maken van keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie brengt per definitie risico's met zich mee. Inholland gelooft in de in het Strategisch plan uitgezette koers en ziet deze koers als belangrijke beheersmaatregel op het risico op een dalende studenteninstroom. In de besluitvorming hierover zijn de risico's meegenomen in de overwegingen. Tevens is de implementatie van het strategische plan 2022-2027 aanleiding om het risicomanagementsysteem te herijken.

Om het risicomanagement te herzien zijn de volgende vijf stappen ondernomen:

#### 1. Governance Interne Audit

De afdeling Operational Audit is omgevormd tot de afdeling Internal Audit. De scope en het takenpakket van de afdeling is verbreed en Internal Audit is direct onder het College van Bestuur geplaatst. Er zal vanuit de directeuren en stafhoofden meer input worden gegeven op welke audits uitgevoerd gaan worden, de directeuren zullen daar actief op worden bevraagd en zij zullen daarvan, waar passend, als gedelegeerd opdrachtgever fungeren. Dit vergroot het draagvlak voor de onderzoeken die door Internal Audit worden uitgevoerd. Tevens kan het meer risicogericht invullen van audits en het dichter betrekken van de organisatie een bijdrage leveren aan het in control zijn.

Met het instellen van een Internal Auditfunctie komt Inholland tegemoet aan de wens om haar maatschappelijke waarde te vergroten door haar interne beheersing te versterken. De afdeling Internal Audit is hiervoor in de derde 'line' gepositioneerd.

De belangrijkste principes van het 'three lines' model:

Eerste 'line': het management. De hogeschooldirecteuren en stafhoofden (en vervolgens de gemandateerde manager) zijn primair verantwoordelijk voor de resultaten van het domein c.q. staf, de uitvoering van het onderwijs en onderzoek, compliance en de effectiviteit van risicobeheersing;

Tweede 'line': control, compliance en riskmanagement. Deze tweede lijn is ondersteunend, adviserend en faciliterend. Bij Inholland zijn dat de concern- en domeincontrollers, maar ook de kwaliteitsstaf van een domein, de HR-adviseurs, de juristen, de beleidsadviseur informatiebeveiliging, safety-medewerkers van FZ etc. Deze tweede lijn valt onder het management en rapporteert over deze processen in de vorm van een P&C cyclus;

Derde 'line': Inholland Internal Audit. De derde lijn stelt door middel van (de eerste en tweede lijn) onafhankelijk onderzoek vast vanuit haar rol in het Governance Risk & Compliance -framework of de eerste en tweede lijn samen voldoende beheersing bieden om de organisatiedoelstellingen te behalen. Het bovenstaande model geeft weer dat de organisatie doelen met de samenwerking tussen de 1e en 2e lijn kunnen worden gerealiseerd; de 3e lijn draagt met gerichte onderzoeken bij aan die samenwerking, het leervermogen en verbeterd inzicht. De werkwijze van Internal Audit staat beschreven in het Auditcharter 2023.

## 2. Strategisch risicomanagement

Daarnaast is, vanuit het strategisch traject, gestart met de risicodialoog. In het najaar heeft Internal Audit met alle DO-leden gesprekken gevoerd om het risico-bewustzijn te versterken. Dit bewustzijn uit zich in aandacht voor risico's in diverse rapportages en verslagen.

## 3. Risicomanagement Nieuwbouw Amsterdam

De vastgoedopgave die Inholland kent in de komende jaren, waaronder de nieuwbouw in Amsterdam, vraagt om verdere verankering van risicomanagement binnen de organisatie. Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd en getoetst op onafhankelijkheid. Daarbij is aandacht besteed aan het proactief monitoren van de risico's en het treffen van maatregelen. De risicorapportage over de nieuwbouw in Amsterdam is een integraal onderdeel van de rapportagecyclus, waardoor ook bespreking in de auditcommissie en Raad van Toezicht is vastgelegd.

## 4. Integrale veiligheid

Inholland heeft een beleidsplan Integrale Veiligheid opgesteld. Hierin wordt beschreven hoe wij de komende jaren werken aan het bestendigen en versterken van een veilig leer- en werkklimaat. Veiligheid wordt binnen Inholland proactief en integraal georganiseerd. Deze integraliteit ontstaat doordat we aandacht hebben voor alle belangrijke aandachtsgebieden waar risico's uit voort kunnen vloeien, maar ook alle factoren die tot een risico, incident of haar gevolgen kunnen leiden.

Onder begeleiding van de afdeling Integrale Veiligheid vindt er per locatie iedere twee jaar een risico-inventarisatie en risicodialoog plaats, waardoor risico's geïdentificeerd en geclassificeerd worden en beheersmaatregelen kunnen worden bepaald. Onverwachte ontwikkelingen binnen of buiten Inholland kunnen aanleiding geven tot een vervroegde uitvoering van dit proces.

## 5 Crisis management

Onder verantwoordelijkheid van de afdeling integrale veiligheid is ook een document crisis management opgesteld. Hierin zijn de visie, de governance, taken, rollen en handelwijze vastgelegd.

Een crisis vindt doorgaans plaats op een vestiging en vraagt om decentrale aansturing. Om die reden kent Inholland per vestiging een decentraal crisisteam (DCT) en een organisatie-breed centraal crisisteam (CCT). Het DCT is verantwoordelijk voor de afhandeling van de crisis op locatie of binnen één domein. Wanneer er sprake is van een crisis die de locatie overstijgt kan het CCT geactiveerd worden. De samenstelling van de DCT's en het CCT is flexibel, maar kent een vaste kern.

De meest belangrijke risico's en de daarbij genomen beheersmaatregelen zijn beschreven in de continuïteitsparagraaf.

## 2.2.9 Financiële kerngegevens

### Verhouding publiek/private inkomsten

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                                             | Realisatie 2023 | % van totaal 2023 | Realisatie 2022 | % van totaal 2022 |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| x EUR 1.000                                        | EUR             |                   | EUR             |                   |
| Rijksbijdragen                                     | 256.554         | 78,8%             | 257.436         | 83,6%             |
| Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden | 6.283           | 1,9%              | 5.017           | 1,6%              |
| College-, cursus-, les- en examengelden            | 52.703          | 16,1%             | 36.854          | 12,0%             |
| Baten werk in opdracht van derden                  | 5.023           | 1,5%              | 4.039           | 1,3%              |
| Overige baten                                      | 5.778           | 1,8%              | 4.681           | 1,5%              |
| Totaal baten                                       | 326.341         | 100,0%            | 308.027         | 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. Tot en met augustus 2022 (collegejaar 2021-2022) was sprake van halvering van het collegegeld waardoor de opbrengst in 2022 lager uitviel.

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

## 2.2.10 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<br>2023 | Begroot<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Totaal activa (x EUR 1.000)                                            | 305.631            | 297.089         | 229.468            |
| Totale baten (x EUR 1.000)                                             | 326.341            | 315.472         | 308.027            |
| Totale Rijksbijdragen in % van de baten                                | 78,6%              | 77,5%           | 83,6%              |
| Totale investeringen in boekjaar (x EUR 1.000)                         | 69.007             | 72.239          | 26.807             |
| Totaal aantal studenten 2022 - 2023                                    | 26.053             | 27.207          | 27.361             |
| Totaal aantal fte's per peildatum 31 december                          | 2.125              | 2.238           | 2.211              |
| Gemiddelde lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten per fte | 95.722             | 90.459          | 90.315             |
| Ratio fte personeel / studenten                                        | 1 : 12,3           | 1 : 12,2        | 1 : 12,4           |

De post *gemiddelde lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen* per fte zijn met 5,9% gestegen ten opzichte van vorig jaar. De stijging wordt veroorzaakt door een toename van de lonen, salarissen en sociale lasten als gevolg van de cao-stijging in 2023.

De totale ratio fte personeel/ studenten is in 2023 gedaald ten opzichte van vorig verslagjaar en wordt veroorzaakt door de daling van het aantal fte's in combinatie met de afname van het studentenaantal ten opzichte van vorig jaar.

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

In onderstaand overzicht is het verkorte geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen:

| Bedrag<br>x EUR 1.000                   | Realisatie<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 19.416             | 44.204             |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten  | (69.007)           | (26.807)           |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | 70.000             | (335)              |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>         | <b>20.409</b>      | <b>17.062</b>      |
| Beginstand liquide middelen             | 62.494             | 45.432             |
| Mutatie liquide middelen                | 20.409             | 17.062             |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>       | <b>82.903</b>      | <b>62.494</b>      |

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

| Bedrag<br>x EUR 1.000  |               | Realisatie<br>31-12-2023 | Realisatie<br>31-12-2022 |
|------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Activa</b>          |               |                          |                          |
| Vaste activa           |               | 216.015                  | 160.282                  |
| Vorderingen            | (a)           | 6.713                    | 6.693                    |
| Liquide middelen       | (b)           | 82.903                   | 62.494                   |
| <b>Activa, totaal</b>  |               | <b>305.631</b>           | <b>229.469</b>           |
| <b>Passiva</b>         |               |                          |                          |
| Groepsvermogen         |               | 123.971                  | 127.392                  |
| Aandeel van derden     |               | 887                      | 669                      |
| Totaal Eigen Vermogen  | (c)           | 124.858                  | 128.061                  |
| Voorzieningen          |               | 22.617                   | 15.883                   |
| Langlopende schulden   |               | 66.500                   | 0                        |
| Kortlopende schulden   | (d)           | 91.656                   | 85.525                   |
| <b>Passiva, totaal</b> | <b>(e)</b>    | <b>305.631</b>           | <b>229.469</b>           |
| <b>Kerncijfers</b>     |               |                          |                          |
| Current ratio          | (a + b)/(d)   | 0,98                     | 0,81                     |
| Solvabiliteit I        | (c) / (e)     | 40,9%                    | 55,8%                    |
| Werkkapitaal           | (a + b) – (d) | -2.040                   | -16.338                  |

*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 licht gestegen wat betekent dat de liquiditeitsratio van Inholland hoger is ten opzichte van vorig verslagjaar. De current ratio ligt boven de signaleringswaarde van het ministerie van OCW van 0,50.

*Solvabiliteit*

Inholland streeft, net als het ministerie van OCW, naar een solvabiliteit van minimaal 30%. De solvabiliteit bedraagt per balansdatum 40,9% en blijft boven de norm van het ministerie van OCW. Dit solvabiliteitspercentage is gebaseerd op de geconsolideerde cijfers per ultimo 2023. De daling van het solvabiliteitspercentage wordt voornamelijk veroorzaakt door het stijgen van de totale passiva als gevolg van toename van vreemd vermogen door de lening schatkistbankieren.

*Werkkapitaal*

Het werkkapitaal is hoger ten opzichte van vorig verslagjaar door een toename van de liquide middelen als gevolg van het aantrekken van een lening ter financiering van de nieuwbouw in Amsterdam. De laatste uitgaven zijn in 2024 gepland.

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

| <b>Bedrag<br/>x EUR 1.000</b>                      | <b>Realisatie<br/>2023</b> | <b>Begroting<br/>2023</b> | <b>Realisatie<br/>2022</b> |
|----------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| <b>Baten</b>                                       |                            |                           |                            |
| Rijksbijdragen                                     | 256.554                    | 244.356                   | 257.436                    |
| Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden | 6.283                      | 5.765                     | 5.017                      |
| College-, cursus-, les- en examengelden            | 52.703                     | 53.977                    | 36.854                     |
| Baten werk in opdracht van derden                  | 5.023                      | 6.025                     | 4.039                      |
| Overige baten                                      | 5.778                      | 5.349                     | 4.681                      |
| <b>Totaal baten</b>                                | <b>326.341</b>             | <b>315.472</b>            | <b>308.027</b>             |
| <b>Lasten</b>                                      |                            |                           |                            |
| Personeelslasten                                   | 261.305                    | 252.863                   | 238.120                    |
| Afschrijvingen                                     | 14.348                     | 15.682                    | 14.201                     |
| Huisvestingslasten                                 | 22.737                     | 22.121                    | 20.603                     |
| Overige lasten                                     | 35.121                     | 30.980                    | 31.872                     |
| <b>Totaal lasten</b>                               | <b>333.509</b>             | <b>321.646</b>            | <b>304.796</b>             |
| <b>Saldo baten en Lasten</b>                       | <b>(7.168)</b>             | <b>(6.174)</b>            | <b>3.231</b>               |
| <b>Financiële baten</b>                            | 4.176                      | 0                         | 56                         |
| <b>Financiële lasten</b>                           | (70)                       | (44)                      | (43)                       |
| <b>Resultaat</b>                                   | <b>(3.062)</b>             | <b>(6.218)</b>            | <b>3.244</b>               |
| <b>Belastingen</b>                                 | (141)                      | 0                         | (35)                       |
| <b>Resultaat uit deelnemingen</b>                  | 0                          | 0                         | 0                          |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                    | <b>(3.203)</b>             | <b>(6.218)</b>            | <b>3.209</b>               |
| <b>Resultaat aandeel van derden</b>                | (218)                      | (67)                      | (90)                       |
| <b>Totaal resultaat</b>                            | <b>(3.421)</b>             | <b>(6.285)</b>            | <b>3.119</b>               |

Het resultaat over 2023 is bijna EUR 2,9 mln. hoger dan begroot.

In verslagjaar 2023 heeft Inholland meer Rijksbijdrage ontvangen dan begroot door extra ontvangen gelden voor de compensatie van de CAO-stijging.

De collegegelden zijn hoger dan vorig jaar als gevolg van de afschaffing van de halvering collegegeld.

De hogere personele lasten ten opzichte van de begroting en vorig verslagjaar wordt voornamelijk veroorzaakt door de opname van een reorganisatievoorziening van EUR 4,9 mln. ultimo huidige verslagjaar voor de verplichtingen in 2024 en verder als gevolg van optimalisatie keten vestiging en onderwijsondersteuning. Daarnaast is een reservering genomen voor bijna EUR 1,7 mln. voor medewerkers die gebruik hebben gemaakt maken van de regeling vervroegd uittreding 2023 (RVU-regeling).

De stijging van de loonkosten vanwege de nieuwe CAO is gedeeltelijk gecompenseerd door de daling van de fte's. Door ingezette bezuinigingen in 2023 als gevolg van dalende studentenaantallen is het aantal 114 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 lager dan begroot doordat de geplande investeringen later gestart zijn dan verwacht. Door langere doorlooptijden van projecten zullen investeringsprojecten in het nieuwe kalenderjaar geactiveerd worden.

De huisvestingslasten zijn hoger dan begroot door hogere indexaties.

De overige lasten zijn hoger dan begroot door opname 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 zijn verbeterd door een hoger positief saldo bij schatkistbankieren en bovendien is de rente aanzienlijk gestegen in 2023.

Inholland heeft in 2023 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<br>x EUR 1.000                                     | Realisatie<br>2023 | Begroot<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Incidentele baten en lasten in het resultaat</b>         |                    |                 |                    |
| <b>Resultaat Jaarrekening</b>                               | (3.421)            | (6.285)         | 3.119              |
| Sapiens                                                     | 0                  | 0               | 1.756              |
| Reservering DI-spaaruren                                    | 0                  | 0               | 952                |
| Transitievergoedingen / WW- / BW-rechten                    | 0                  | 0               | 1.351              |
| Dotatie/ Vrijval reorganisatievoorziening                   | 4.938              | 0               | (161)              |
| Reservering regeling Vervroegd Uittreden ( RVU)             | 1.666              |                 |                    |
| <b>Resultaat aangepast voor incidentele baten en lasten</b> | <b>3.183</b>       | <b>(6.285)</b>  | <b>7.017</b>       |

## 2.2.12 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 2024, met daarin opgenomen de meerjarenraming 2025-2028 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 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 2023 en het werkelijke resultaatoverzicht over 2023. In de gegevensset wordt uitgegaan van de geconsolideerde cijfers van Hogeschool Inholland waarbij voor de komende jaren (2024-2028) de balansposities en het resultaatoverzicht van de Holding BV in dezelfde lijn als in 2023 zijn meegenomen.

#### A1. Kengetallen

| Kengetal<br>Fte                     | Realisatie<br>2022 | Realisatie<br>2023 | Begroot<br>2024 | Begroot<br>2025  | Begroot<br>2026  | Begroot<br>2027  | Begroot<br>2028  |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Personele bezetting in fte</b>   | <b>2.211</b>       | <b>2.125</b>       | <b>2.112</b>    | <b>2.100</b>     | <b>2.071</b>     | <b>2.059</b>     | <b>2.047</b>     |
| - Bestuur / management *            | 15                 | 15                 | 15              | 15               | 15               | 15               | 15               |
| - Onderwijzend personeel (OP)       | 1.354              | 1.278              | 1.260           | 1.255            | 1.232            | 1.223            | 1.216            |
| - Ondersteunend personeel (OOP)     | 842                | 831                | 836             | 830              | 825              | 821              | 816              |
| <b>Peildatum studentenaantallen</b> | <b>1-10-2021</b>   | <b>1-10-2022</b>   | <b>1-1-2023</b> | <b>1-10-2024</b> | <b>1-10-2025</b> | <b>1-10-2026</b> | <b>1-10-2027</b> |
| Aantal bekostigde inschrijvingen    | 20.756             | 19.398             | 18.220          | 18.009           | 18.270           | 18.503           | 18.522           |
| Totaal aantal inschrijvingen        | 28.618             | 27.361             | 26.053          | 25.659           | 25.688           | 25.886           | 26.071           |
| Onderwijzendpersoneel/Totaal        | 61%                | 60%                | 60%             | 60%              | 59%              | 59%              | 59%              |

#### *Toelichting op de kengetallen:*

De begrote fte-aantallen in de bovenstaande tabel betreffen de gemiddelde aantallen per jaar. De afname in aantallen fte's is het gevolg van natuurlijk verloop en in lijn met de afname van het aantal inschrijvingen.

**A2. Balans (geconsolideerd)**

| Bedragen x 1.000 EUR           | Realisatie<br>2022 | Realisatie<br>2023 | Begroot<br>2024 | Begroot<br>2025 | Begroot<br>2026 | Begroot<br>2027 | Begroot<br>2028 |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Activa</b>                  |                    |                    |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Vaste activa</b>            |                    |                    |                 |                 |                 |                 |                 |
| Immateriële vaste activa       | 39                 | 0                  | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Materiële vaste activa         | 160.242            | 216.015            | 247.202         | 249.563         | 242.273         | 233.330         | 221.599         |
| Financiële vaste activa        | 0                  | 0                  | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>160.281</b>     | <b>216.015</b>     | <b>247.202</b>  | <b>249.563</b>  | <b>242.273</b>  | <b>233.330</b>  | <b>221.599</b>  |
| <b>Vlottende activa</b>        |                    |                    |                 |                 |                 |                 |                 |
| Vorderingen                    | 6.693              | 6.713              | 6.507           | 6.354           | 6.223           | 6.184           | 6.205           |
| Liquide middelen (<2 mln.)     | 62.494             | 82.903             | 64.080          | 53.504          | 53.819          | 57.225          | 64.156          |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>69.187</b>      | <b>89.616</b>      | <b>70.587</b>   | <b>59.858</b>   | <b>60.042</b>   | <b>63.409</b>   | <b>70.361</b>   |
| <b>Totaal activa</b>           | <b>229.468</b>     | <b>305.631</b>     | <b>317.789</b>  | <b>309.421</b>  | <b>302.315</b>  | <b>296.739</b>  | <b>291.960</b>  |
| <b>Passiva</b>                 |                    |                    |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Eigen vermogen</b>          |                    |                    |                 |                 |                 |                 |                 |
| Aandeel derden                 | 669                | 887                | 890             | 890             | 890             | 890             | 890             |
| Groepsvermogen                 | 127.392            | 123.971            | 145.153         | 144.153         | 144.153         | 144.153         | 144.153         |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>   | <b>128.061</b>     | <b>124.858</b>     | <b>146.043</b>  | <b>145.043</b>  | <b>145.043</b>  | <b>145.043</b>  | <b>145.043</b>  |
| Voorzieningen                  | 15.882             | 22.617             | 21.067          | 19.517          | 17.966          | 16.417          | 14.867          |
| Langlopende schulden           | 0                  | 66.500             | 63.000          | 59.500          | 56.000          | 52.500          | 49.000          |
| Kortlopende schulden           | 85.525             | 91.656             | 87.679          | 85.361          | 83.306          | 82.779          | 83.050          |
| <b>Totaal passiva</b>          | <b>229.468</b>     | <b>305.631</b>     | <b>317.789</b>  | <b>309.421</b>  | <b>302.315</b>  | <b>296.739</b>  | <b>291.960</b>  |
| <b>Kencijfers</b>              |                    |                    |                 |                 |                 |                 |                 |
| Solvabiliteit II (> 30%)       | 63%                | 48%                | 53%             | 53%             | 54%             | 54%             | 55%             |
| Current Ratio (> 0,50)         | 0,81               | 0,98               | 0,81            | 0,70            | 0,72            | 0,77            | 0,85            |
| Huisvestingsratio I            | 10%                | 9%                 | 10%             | 11%             | 11%             | 11%             | 11%             |
| Weerstandsvermogen             | 0,42               | 0,38               | 0,46            | 0,47            | 0,48            | 0,48            | 0,48            |
| Bovenmatige reserves (< 0)     | -122.070           | -199.716           | -233.853        | -250.677        | -243.045        | -249.768        | -251.599        |

In de balans is de toename in Materiële vaste activa duidelijk zichtbaar. Deze is grotendeels het gevolg van de nieuwbouw in de Sluisbuurt in Amsterdam en campusontwikkeling in Alkmaar. Hiermee samenhangend dalen de Liquide Middelen en is per januari 2023 voor € 70 mln externe financiering aangetrokken (langlopende schulden) voor een periode van 20 jaar.

De mutatie in het Eigen Vermogen is in de komende jaren gelijk aan het resultaat van Inholland.

De voorzieningen zijn in 2023 toegenomen, onder meer door een verhoging van de voorziening WW/BW en laten daarna een dalende trend zien tot ongeveer € 16 mln. in 2028.

**Kerncijfers**

Bovenstaande tabel laat zien dat alle kerncijfers voldoen aan de normen van OC&W, voor zover er normen zijn afgegeven. Mocht de liquiditeit, gelet op de dalende aantallen inschrijvingen tegenvallen,

dan hebben we als mitigerende maatregelen het uitstellen dan wel aanpassen van de investeringsagenda en bezuinigingen realiseren in de exploitatie. Tevens bestaat de mogelijkheid tot het aantrekken van extra financiering. Naast de beschikbare liquide middelen kan Inholland ook over een roodstandfaciliteit van € 17 mln. beschikken. Deze faciliteit is geen onderdeel van de berekende Current Ratio, maar zou Inholland meer financiële ruimte kunnen bieden.

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

De meerjarenbegroting is vanaf 2026 sluitend. In 2024 en 2025 is een beperkt tekort zichtbaar als gevolg van de initiatieven vanuit het Strategisch Plan. De beoogde incidentele opbrengst door de verkoop van het pand in Diemen wordt hierbij buiten beschouwing gelaten.

| Exploitatieoverzicht € x 1.000                 | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Baten</b>                                   |                |                |                |                |                |                |                |
| Rijksbijdragen                                 | 257.436        | 256.554        | 243.843        | 230.386        | 224.025        | 222.091        | 222.810        |
| Overheidsbijdr en -subsidies overige overheden | 5.017          | 6.283          | 6.461          | 6.753          | 7.101          | 7.210          | 7.394          |
| College-, cursus-, les- en examengelden        | 36.854         | 52.703         | 54.675         | 60.427         | 60.273         | 60.203         | 60.235         |
| Baten werk in opdracht van derden              | 4.039          | 5.023          | 6.008          | 6.008          | 6.008          | 6.008          | 6.008          |
| Overige baten                                  | 4.681          | 5.778          | 5.334          | 5.290          | 5.141          | 5.135          | 5.184          |
| <b>Totaal baten</b>                            | <b>308.027</b> | <b>326.341</b> | <b>316.321</b> | <b>308.864</b> | <b>302.549</b> | <b>300.647</b> | <b>301.631</b> |
| <b>Lasten</b>                                  |                |                |                |                |                |                |                |
| Personele lasten                               | 238.120        | 261.305        | 244.631        | 243.869        | 241.066        | 239.880        | 239.461        |
| Afschrijvingen                                 | 14.201         | 14.348         | 15.555         | 20.417         | 19.806         | 19.825         | 19.932         |
| Huisvestingslasten                             | 20.603         | 22.735         | 22.480         | 20.313         | 20.644         | 21.113         | 21.512         |
| Overige instellingslasten                      | 31.872         | 35.121         | 36.372         | 26.006         | 21.609         | 20.389         | 21.290         |
| <b>Totaal lasten</b>                           | <b>304.796</b> | <b>333.509</b> | <b>319.038</b> | <b>310.604</b> | <b>303.125</b> | <b>301.207</b> | <b>302.195</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                   | <b>3.231</b>   | <b>-7.168</b>  | <b>-2.717</b>  | <b>-1.740</b>  | <b>-576</b>    | <b>-561</b>    | <b>-564</b>    |
| Financiele baten en lasten                     | 13             | 4.106          | 966            | 740            | 576            | 561            | 564            |
| <b>Resultaat</b>                               | <b>3.244</b>   | <b>-3.062</b>  | <b>-1.751</b>  | <b>-1.000</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Belastingen                                    | -35            | -141           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Resultaat deelnemingen                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                | <b>3.209</b>   | <b>-3.203</b>  | <b>-1.751</b>  | <b>-1.000</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Resultaat aandeel van derden                   | -90            | -218           | -67            | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Nettoresultaat</b>                          | <b>3.119</b>   | <b>-3.421</b>  | <b>-1.818</b>  | <b>-1.000</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Buitengewoon resultaat                         | 0              | 0              | 23.000         | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Totaal resultaat</b>                        | <b>3.119</b>   | <b>-3.421</b>  | <b>21.182</b>  | <b>-1.000</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

*Programma Fit for the future*

Om de baten en lasten structureel met elkaar in evenwicht te brengen is in januari 2023 het project Fit for the Future (FFF) gestart. Dit programma beoogt een krimp van ca. 400 fte in de periode 2023-2027 en bestaat uit een daling in de mix van formatie en externe inhuur. Deze krimp is voorzien uit het niet uitbreiden van formatie ('23), een daling OP en OOP uit tijdelijke en vaste contracten, een daling van de externe inhuur en het breed aanbieden van een RVU-regeling.

In 2023 is het aantal fte meer gedaald dan was voorzien. Het FFF-programma ligt daarmee voor op schema en de verwachting is dan ook dat de formatiereductie binnen de termijn kan worden gerealiseerd. De uitdaging is om niet alleen de formatiereductie te realiseren, maar tegelijkertijd de ondersteuning van het onderwijs zodanig in te richten dat de efficiëntie en effectiviteit ondanks deze reductie toenemen.

Hieronder worden de ontwikkelingen in de komende jaren toegelicht. Een toelichting op de cijfers 2023 wordt gegeven in de jaarrekening.

#### *Ontwikkeling Rijksbijdrage*

De Rijksbijdrage daalt vanwege lagere aantallen bekostigde inschrijvingen. De lagere instroom in de afgelopen twee collegejaren werkt de komende jaren door in de hogere jaarlagen. Omdat de instroom in september 2023 weer is gestegen, is er op langere termijn weer sprake van groei.

#### *Collegegelden*

Naast de Rijksbijdrage vormen de collegegelden een belangrijke inkomstenbron. De omvang hiervan wordt bepaald door het aantal ingeschreven studenten en de hoogte van het collegegeldtarief.

#### *Baten werk voor derden*

Dit betreft baten vanuit specifieke (onderzoek)opdrachten voor derden.

#### *Overige baten*

De overige baten bedragen ruim EUR 5 mln. en stijgen licht.

#### *Personele lasten*

In de personele lasten is een daling zichtbaar omdat Inholland de formatie in lijn brengt met de lagere studentenaantallen door uitvoering van het programma Fit for the Future.

#### *Afschrijvingslasten*

Bij de afschrijvingslasten valt de stijging in 2025 op. Deze wordt veroorzaakt door de ingebruikname van het nieuwe pand in de Sluisbuurt in Amsterdam. Tegenover deze stijging van de afschrijvingslasten staat een daling van de huisvestingslasten, omdat de (huur)kosten van de huidige panden in Amsterdam dan wegvallen. De daling van deze lasten is lager dan de stijging van de afschrijvingslasten, onder andere omdat het pand in Diemen al volledig is afgeschreven.

#### *Overige instellingslasten*

De overige instellingslasten dalen door een afname van de wervingskosten omdat er vanwege de fte-reductie minder geworven hoeft te worden.

#### *Financiële baten en lasten*

Het saldo financiële baten en lasten is positief omdat de rente op het positieve saldo bij schatkistbankieren hoger is dan de te betalen rente op de leningen.

#### *Nieuwbouw in Amsterdam*

Op dit moment zijn de opleidingen in Amsterdam verdeeld over diverse locaties. Uit strategisch oogpunt heeft Inholland besloten om alle Amsterdamse opleidingen, met uitzondering van Verloskunde en Mondzorgkunde, te centreren in een nieuw pand in Amsterdam. De bouw zal in het voorjaar van 2024 afgerond zijn en in september 2024 in gebruik worden genomen.

De financiering van dit pand wordt gerealiseerd door middel van schatkistbankieren. De RvT en HMR zijn ook na goedkeuring en instemming nauw betrokken bij de voortgang van het nieuwbouwplan in Amsterdam. De realisatie en financiën worden gemonitord in de P&C-cyclus en door de projectorganisatie die verantwoording aflegt aan het CvB.

### *Investeringsbeleid*

Hogeschool Inholland streeft er, door middel van een doordacht investeringsbeleid, naar om een dynamische, inclusieve en toekomstgerichte leeromgeving te creëren die onze studenten optimaal voorbereidt op de uitdagingen van de 21e eeuw. Hierbij erkent Hogeschool Inholland de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzamere toekomst en streven we ernaar om onze investeringen te richten op duurzame projecten en initiatieven die bijdragen aan een verminderde ecologische voetafdruk, een meer milieuvriendelijke campus en de groei, ontwikkeling en succes van onze studenten en medewerkers.

## **B1. Aanwezigheid van 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. In de besluitvorming over de koers zijn de risico's meegenomen in de overwegingen.

Binnen Inholland worden de verschillende soorten risico's beheerst op verschillende plekken in de organisatie en met verschillende werkwijzen. Inholland is voornemens om het risicomanagement te herzien en meer in samenhang, ingebed in de P&C-cyclus vorm te geven. Hoe Inholland dit vormgeeft is opgenomen in het hoofdstuk Management Control Systeem.

### *Risicobereidheid*

Het maken van keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie brengt per definitie risico's mee. Wij geloven in de uitgezette koers en zien deze koers als belangrijke beheersmaatregel op het risico op een dalende studenteninstroom. In het Strategisch Plan zijn de strategische keuzes voor de komende jaren vastgelegd. In de besluitvorming hierover worden de risico's meegenomen in de overwegingen.

## **B2. Risico's en onzekerheden**

Hieronder worden de belangrijkste risico's voor Inholland met betrekking tot deze meerjarenbegroting geadresseerd.

### *1. Niet realiseren huidig scenario in- en doorstroom*

In de meerjarenprognose gaat Inholland uit van een gelijkblijvende instroom aan die van oktober 2023. Het landelijk aantal HBO-studenten daalt, gelijkblijvende instroom betekent dus een stijging van het marktaandeel. Voor de doorstroom is uitgegaan van een verbetering naar het niveau van 2019. Bij tegenvallende in- en doorstroom zullen de baten verder dalen.

- ⇒ Het Masterplan Werving en Instroom is erop gericht om de instroom te verbeteren.
- ⇒ Bij nieuwe strategische initiatieven ligt de focus op in- en doorstroom en studentwelzijn.
- ⇒ De onderwijsvernieuwing moet leiden tot kwaliteitsverbetering en een lager uitvalpercentage.
- ⇒ Studievoortgang en de ontwikkeling van het aantal aanmeldingen wordt nauwgezet gevolgd, zodat tijdig kan worden bijgestuurd indien nodig.

### *2. Onvoldoende met de formatie kunnen meebewegen met de studentontwikkeling*

De aantallen inschrijvingen zijn de afgelopen twee jaar snel teruggelopen. De formatie zal hierop moeten worden aangepast. De kans bestaat dat Inholland onvoldoende in staat is mee te bewegen met de dalende studentenaantallen en de formatie daardoor te hoog is. In dat geval zal de daling op een andere manier moeten worden opgevangen. Voor de formatiereductie is een taskforce ingesteld.

- ⇒ Monitoring voortgang formatiereductiedoelstelling en liquiditeitsprognose. Besluitvorming (grote) investeringen afhankelijk stellen van voortgang taakstelling.

### 3. *Het niet kunnen realiseren van de formatiereductie via ketenoptimalisatie*

Het project ketenoptimalisatie moet in 2024 leiden tot een formatiereductie op de ondersteunende functies van 50 fte. Ook in de jaren daarna is een formatiereductie nodig. Het risico bestaat dat deze opgave niet geheel of niet tijdig wordt gerealiseerd, waardoor een financieel knelpunt kan ontstaan. Inholland heeft voor 2024 een centrale reservering opgenomen om eventuele vertraging in de taakstelling op te kunnen vangen. Het is van groot belang dat de ketenoptimalisatie zorgvuldig plaatsvindt en structureel tot een kwalitatief betere ondersteuning leidt.

### 4. *Imagoschade, onrust als gevolg van taakstelling ketenoptimalisatie*

De geplande formatiereductie kan leiden tot onrust of onzekerheid onder medewerkers en mogelijk ook tot negatieve publiciteit. Dat zou een negatief effect hebben op de instroomontwikkeling kunnen hebben.

⇒ Duidelijke en transparante communicatie over noodzaak, doel en werkwijze.

### 5. *Veel focus op changing kan leiden tot minder aandacht op running the business*

Op dit moment zijn veel veranderingen gaande binnen Inholland. Het Strategisch plan wordt geïmplementeerd en Inholland is volop bezig met het vernieuwen van het onderwijs. Door al deze veranderingen tegelijkertijd kan Inholland de focus op ons reguliere proces verliezen, wat ten koste kan gaan van kwaliteit.

⇒ Aandacht voor de reguliere taken en het lopende onderwijs

⇒ Heldere keuzes en focus op een beperkt aantal vernieuwingen.

### 6. *Risico's ten aanzien van de informatiebeveiliging*

#### Informatieveiligheid en privacy

Ook in 2023 krijgt de borging van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van alle vormen van informatie binnen de hogeschool permanent aandacht. Om dit te bereiken, gebruikt Inholland het sectorale dreigingsbeeld van SURF en de Inholland volwassenheid op de 69 informatiebeveiligingsrisico's van het sectorale toetsingskader als leidraad. Het Informatiebeveiligings- en privacybeleid is hernieuwd en er zijn Developer Guidelines opgesteld voor het blijvend veilig ontwikkelen en inkopen van applicaties. Er is ook een beleid voor veilig thuiswerken op eigen pc, laptop, tablet of telefoon ontwikkeld ter implementatie in 2024. Om de privacy te waarborgen is er een extra privacy officer aangesteld en is er advies gegeven over het gebruik van Large Language Model AI's (bijvoorbeeld ChatGPT). Er is ook gewerkt aan het versterken van de sectorale samenwerking, onder andere door middel van de crisisoefening OZON, gemeenschappelijke weerbaarheidstesten, Data Privacy Impact Assessments, zitting in de HBO CISO-raad, veilig werken raamwerk Microsoft Cloud compute en een ketenbrede risico analyse StudieLink. Verder is er aandacht besteed aan bewustwording en het aanbrengen van een cultuur van veiligheid. Er zijn artikelen gepubliceerd op het intranet van Inholland en er is een Inholland brede quiz georganiseerd in de week van de veiligheid. De IT-infrastructuur is in transitie naar een Zero-trust technische IT-infrastructuur. In het afgelopen jaar zijn er circa 25.000 cybersecurity-incidenten afgehandeld. Er zijn geen incidenten geweest of meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

#### Kennisveiligheid

Op het gebied van kennisveiligheid zijn, in samenspraak met de lectoraten, afspraken gemaakt over het veilig werken met onderzoeksdata. Dit is integraal onderdeel van de onderzoeksondersteuning binnen Inholland. Het beleid t.a.v. kennisveiligheid wordt nader toegelicht in de paragraaf Onderzoek.

#### B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De wijze waarop de Raad van Toezicht haar toezichthoudende rol heeft ingevuld en het CvB met raad heeft bijgestaan bij strategische besluiten en financiële problematiek is beschreven in paragraaf 2.1 Verslag van de Raad van Toezicht.



## 2.2.13 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 kostprijzen in rekening gebracht.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste kerncijfers opgenomen:

| Bedragen<br>x EUR 1.000 | Realisatie<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| Eigen vermogen          | 1.947              | 1.268              |
| Balans totaal           | 8.000              | 7.295              |
| Totale omzet            | 11.968             | 10.775             |
| Resultaat               | 680                | (399)              |

De omzet van de Holding is in 2023 toegenomen met EUR 1,2 mln. ten opzichte van 2022. De omzet voor HBO Services is met EUR 0,2 mln. gestegen en de overige Holding-bedrijven met EUR 1,0 mln. De toename van de omzet voor Inholland Academy (Contractgroep Inholland B.V.) van EUR 0,9 mln. komt voornamelijk door doorontwikkeling van het port folio en meer deelnemers voor onze opleidingen.

## 2.2.14 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.

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.

## 2.2.15 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.

In de 'regeling beleggen, lenen en derivaten' wordt een kader gesteld, waarbinnen de instellingen voor onderwijs en onderzoek hun financierings- en beleggingsbeleid inrichten en organiseren. Een belangrijk uitgangspunt van deze regeling is het bevorderen en transparant maken van een solide beleggings- en beleningsbeleid, zonder de beschikkingsmacht van de door het ministerie van OCW bekostigde instellingen aan te tasten. Daarnaast schrijft de regeling voor om risicomijdend te beleggen; directe beleggingen in aandelen of daarvan afgeleide producten zijn daarom niet toegestaan.

In 2019 is Inholland overgegaan naar schatkistbankieren, met als gevolg dat Inholland moet voldoen aan de wet Financiering decentrale overheden, waardoor het Inholland niet is toegestaan om nieuwe beleggingen aan te gaan. Wel kan Inholland, bij voldoende creditsaldo op de rekening-courant, bij de Staat deposito's plaatsen, met een looptijd van 2 dagen tot 30 jaar.

Gevolg van bovenstaande is dat Inholland in 2023, net als over het kalenderjaar 2022, geen beleggingen, leningen en derivaten had. Daarnaast heeft Inholland geen deposito's bij de staat geplaatst.

Uitgaande van het treasurystatuut wordt in het treasuryplan op jaarbasis de beoogde realisatie van de treasurytaken beschreven. In 2023 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. De invulling van de lange termijn financieringsbehoefte voor (de verduurzaming van) de huisvesting is het belangrijkste onderdeel. De financiële consequenties van de huisvestingsinvesteringen zullen 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 2023 heeft Inholland, in verband met de nieuwbouw te Amsterdam, financiering aangetrokken met een vast rentepercentage gedurende de gehele looptijd van 20 jaar. De lening wordt in 20 jaar afgelost. Er wordt geen renterisico verwacht.

#### *Liquiditeitsrisico*

Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen wordt de liquiditeitspositie gemonitord. Er wordt op toegezien dat er voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde voorwaarden lening-convenanten te blijven.

### **Solvabiliteit per 31-12-2023**

Op balansdatum 31 december 2023 bedroeg de solvabiliteitsmarge (solvabiliteit II) 48,3% en lag deze boven de doelstelling van het ministerie van OCW van 30%.

### **Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen per 31-12-2023**

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 315.862.730. Per 31-12-2023 heeft Inholland geen bovenmatig eigen vermogen.

## 2.2.16 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 gevolgd 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.

## 2.2.17 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 HBO onderwijsinstellingen ervaren wel een beleidswijziging en zien eveneens onduidelijkheden in de beleidsregel. De HBO onderwijsinstellingen hebben een samenwerking gestart teneinde o.a. meer duidelijkheid te krijgen. Deze samenwerking heeft geleid tot het opstellen van de handreiking 'Verantwoorden Publiek – Privaat'.

De handreiking is de basis voor de verantwoording van private activiteiten in dit bestuursverslag. In de handreiking wordt duidelijk gemaakt welke activiteiten als publieke activiteiten worden beschouwd. 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.

Private activiteiten worden in de handreiking beschreven als activiteiten waarmee een commerciële markt wordt betreden, waaronder ook de verhuur van onroerend goed, het detacheren van medewerkers aan private organisaties en het verzorgen van contractonderwijs en/of maatwerkonderwijs. In deze paragraaf wordt verantwoording over deze activiteiten afgelegd

Inholland heeft de volgende activiteiten als private activiteiten aangemerkt:

| volg nr. | omschrijving           | specificaties/toelichtingen            | totale baten in EUR 1.000 |
|----------|------------------------|----------------------------------------|---------------------------|
| 1.       | verhuur onroerend goed | meerdere locaties                      | 612                       |
| 2.       | contractonderwijs      | inclusief ondersteunende diensten      | 5.023                     |
| 3.       | detachering            | detacheringen aan private organisaties | 50                        |
| 4.       | cursusgelden           | zij-instroom                           | 886                       |

### *ad 1: verhuur onroerend goed*

Inholland verhuurt onroerend goed aan zowel publieke instellingen (onderwijsinstellingen) als aan private bedrijven. Voor de verhuur zijn overeenkomsten opgesteld. Deze overeenkomsten worden altijd getekend door een lid van het College van Bestuur. De huurovereenkomsten zijn ingegaan voor in werking treden van de beleidsregel publiek – privaat. De huuropbrengsten betreffen de werkelijke huurlasten plus een opslag. Voor nieuwe huurovereenkomsten zal de beleidsregel worden toegepast.

Dit betreft (tijdelijke) verhuur gericht op het voorkomen van tijdelijke leegstand van ruimte die ingezet wordt voor de publieke taak.

Risico inperking van deze activiteiten vindt plaats middels het aangaan van verhuurovereenkomsten, die door het College van Bestuur ondertekend wordt.

*ad 2: contractonderwijs*

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 werkmaatschappijen die onder de Holding vallen, bedienen verschillende markten met specifieke producten en diensten. De kosten van medewerkers van Hogeschool Inholland worden bij Holding Inholland B.V. tegen doorbelastingstarieven in rekening gebracht. De doorbelastingstarieven worden berekend op basis van de begroting voor het nieuwe boekjaar, waarin rekening wordt gehouden met het maximaal inzetbare uren (1.400 uur) en de totale werkgeverslasten inclusief sociale premies, pensioenlasten. Ondersteunende diensten, waaronder ook facilitaire diensten, worden middels vooraf overeengekomen tarieven doorberekend aan Holding Inholland B.V. Ten aanzien van het contractonderwijs zijn geen publieke middelen ingezet.

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.

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.

*ad 3: detacheren van medewerkers*

Inholland heeft met name medewerkers gedetacheerd aan publieke organisaties. In het jaar 2023 is voor EUR 50.000 aan medewerkerslasten (werkelijke loonkosten plus een opslag) doorbelast aan private organisaties. Voor nieuwe overeenkomsten zal de beleidsregel worden toegepast.

Door middel van detachering vindt ook kennisuitwisseling en kwaliteitsontwikkeling medewerkers plaats ten gunste van de wettelijke taak.

*ad 4: cursusgelden – 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 de werkgever subsidie vanuit het ministerie van OCW en vergoed hiermee de volledige cursusprijs bij Inholland. Hiervoor zijn door Inholland geen publieke middelen ingezet.

Zij-instroom is een landelijk programma met als doelstelling de instroom van leerkrachten in het primair onderwijs te vergroten (aanpak lerarentekort).

Op basis van voorgaande beschrijvingen en het overzicht van de private activiteiten en haar omvang zijn wij van mening, dat Inholland voldoet aan de regelgeving omtrent het investeren met publieke middelen in private activiteiten.

### **2.2.18 Tot slot**

Deze jaarrekening is opgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 19 maart 2024, goedgekeurd door de Raad van Toezicht in haar vergadering van 17 april 2024 en vastgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 23 april 2024.

College van Bestuur Inholland

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

Mw. M.F. (Mieke) van den Berg, lid

Mw. M. (Marije) Deutekom, lid

### 3 Jaarrekening

#### 3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023

(na resultaatverdeling)

| Bedragen x 1.000 EUR               | Realisatie<br>31-12-2023 | Realisatie<br>31-12-2022 |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Activa</b>                      |                          |                          |
| <b>Vaste activa</b>                |                          |                          |
| Immateriële vaste activa           | 0                        | 39                       |
| Materiële vaste activa             | 216.015                  | 160.243                  |
| <b>Totaal van vaste activa</b>     | <b>216.015</b>           | <b>160.282</b>           |
| <b>Vlottende activa</b>            |                          |                          |
| Vorderingen                        | 6.713                    | 6.693                    |
| Liquide middelen                   | 82.903                   | 62.494                   |
| <b>Totaal van vlottende activa</b> | <b>89.616</b>            | <b>69.187</b>            |
| <b>Totaal van activa</b>           | <b>305.631</b>           | <b>229.469</b>           |
| <b>Passiva</b>                     |                          |                          |
| <b>Eigen vermogen</b>              |                          |                          |
| Groepsvermogen                     | 123.971                  | 127.392                  |
| Aandeel van derden                 | 887                      | 669                      |
| Eigen vermogen, totaal             | 124.858                  | 128.061                  |
| <b>Voorzieningen</b>               | <b>22.617</b>            | <b>15.883</b>            |
| <b>Langlopende schulden</b>        | <b>66.500</b>            | <b>0</b>                 |
| <b>Kortlopende schulden</b>        | <b>91.656</b>            | <b>85.525</b>            |
| <b>Totaal van passiva</b>          | <b>305.631</b>           | <b>229.469</b>           |



**3.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023**

| Bedragen x 1.000 EUR                               | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|----------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Baten</b>                                       |                    |                   |                    |
| Rijksbijdragen                                     | 256.554            | 244.356           | 257.436            |
| Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden | 6.283              | 5.765             | 5.017              |
| College-, cursus-, les- en examengelden            | 52.703             | 53.977            | 36.854             |
| Baten werk in opdracht van derden                  | 5.023              | 6.025             | 4.039              |
| Overige baten                                      | 5.778              | 5.349             | 4.681              |
| <b>Totaal baten</b>                                | <b>326.341</b>     | <b>315.472</b>    | <b>308.027</b>     |
| <b>Lasten</b>                                      |                    |                   |                    |
| Personeelslasten                                   | 261.305            | 252.863           | 238.120            |
| Afschrijvingen                                     | 14.348             | 15.682            | 14.201             |
| Huisvestingslasten                                 | 22.735             | 22.121            | 20.603             |
| Overige lasten                                     | 35.121             | 30.980            | 31.872             |
| <b>Totaal lasten</b>                               | <b>333.509</b>     | <b>321.646</b>    | <b>304.796</b>     |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                       | <b>(7.168)</b>     | <b>(6.174)</b>    | <b>3.231</b>       |
| <b>Financiële baten</b>                            | 4.176              | 0                 | 56                 |
| <b>Financiële lasten</b>                           | (70)               | (44)              | (43)               |
| <b>Resultaat</b>                                   | <b>(3.062)</b>     | <b>(6.218)</b>    | <b>3.244</b>       |
| <b>Belastingen</b>                                 | (141)              | 0                 | (35)               |
| <b>Resultaat uit deelnemingen</b>                  | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                    | <b>(3.203)</b>     | <b>(6.218)</b>    | <b>3.209</b>       |
| <b>Resultaat aandeel van derden</b>                | (218)              | (67)              | (90)               |
| <b>Totaal resultaat</b>                            | <b>(3.421)</b>     | <b>(6.285)</b>    | <b>3.119</b>       |

**3.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2023**

| Bedragen x 1.000 EUR                                               | Realisatie<br>2023<br>EUR | Realisatie<br>2022<br>EUR |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                     |                           |                           |
| Saldo baten en lasten                                              | (7.168)                   | 3.231                     |
| <b>Aanpassingen voor:</b>                                          |                           |                           |
| Afschrijvingen                                                     | 14.348                    | 14.201                    |
| Mutaties voorzieningen                                             | 6.734                     | (837)                     |
| Totaal van aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat | <b>21.082</b>             | <b>13.364</b>             |
| <b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>                              |                           |                           |
| Vorderingen                                                        | 907                       | (888)                     |
| Kortlopende schulden                                               | 1.382                     | 28.396                    |
| Totaal van veranderingen in werkkapitaal                           | <b>2.289</b>              | <b>27.508</b>             |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                                    | <b>16.202</b>             | <b>44.103</b>             |
| Ontvangen interest                                                 | 3.249                     | 56                        |
| Ontvangen dividenden                                               | 0                         | 171                       |
| Betaalde interest                                                  | 0                         | (43)                      |
| Betaalde vennootschapsbelasting                                    | (35)                      | (83)                      |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>              | <b>19.416</b>             | <b>44.204</b>             |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                      |                           |                           |
| Investerings in materiële vaste activa                             | (69.007)                  | (26.807)                  |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>               | <b>(69.007)</b>           | <b>(26.807)</b>           |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                     |                           |                           |
| Nieuw opgenomen leningen                                           | 70.000                    | 0                         |
| Betaalde dividenden                                                | 0                         | (335)                     |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>              | <b>70.000</b>             | <b>(335)</b>              |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                    | <b>20.409</b>             | <b>17.062</b>             |
| Beginstand liquide middelen                                        | 62.494                    | 45.432                    |
| Mutatie liquide middelen                                           | 20.409                    | 17.062                    |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                                  | <b>82.903</b>             | <b>62.494</b>             |

### 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.

#### **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 2023 niet van toepassing

#### *Stelselwijziging*

In 2023 is de berekening van de netto contante waarde voor de personele voorzieningen aangepast van nominaal naar reëel (samentrekken disconteringsvoet en indexatie loonstijging). Dit heeft geen invloed op het resultaat.

#### *Foutherstel*

In verslagjaar 2023 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.

#### *Immateriële vaste activa*

##### *Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendommen*

De concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendommen worden gewaardeerd tegen aanschafprijs minus afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Het betaalde gebruiksrecht/eigendom in verband met het gebruik van software wordt geactiveerd voor zover het gebruiksrecht een periode langer dan 1 jaar betreft en het investeringsbedrag hoger is dan EUR 10.000.

Deze kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendommen worden over een periode van drie jaar, welke gelijk is aan de economische levensduur, afgeschreven.

#### *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 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, zodra deze kosten zich voordoen en 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.

##### *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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardevermindervingsverliezen.

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, tenzij anders vermeld. Het percentage is gebaseerd op de rente op Nederlandse staatsobligaties passend bij de looptijd van de 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.

#### *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.

In 2021 heeft Inholland extra middelen ontvangen via de rijksbijdrage als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) met het doel de door corona veroorzaakte problematiek te herstellen. Het NPO-keuzemenudeel is als een zogenaamde niet-normatieve bijdrage van de rijksbijdrage verwerkt. Dit betekent dat de inkomsten in de kalenderjaren 2021 en 2022 op de balans worden geboekt. Bij besteding van de gelden worden de baten en de lasten opgenomen in het resultaat. In 2023 zijn de NPO middelen volledig besteed.

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 behoren tot de afschrijvingen.

#### *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 2023 110,5%. De beleidsdekkingsgraad bedraagt ultimo verslagjaar 2023 113,9%.

#### *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-afrekbare 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

#### Immateriële vaste activa

| Immateriële vaste activa: Verloopoverzicht 31-12-2023.<br>Bedragen x 1.000 EUR | Concessies,<br>vergunningen<br>en rechten van<br>intellectuele<br>eigendommen | Totaal van<br>immateriële<br>vaste activa |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Immateriële vaste activa, posten</b>                                        |                                                                               |                                           |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                                      |                                                                               |                                           |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs                                           | 169                                                                           | 169                                       |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen                             | (130)                                                                         | (130)                                     |
| Immateriële vaste activa                                                       | 39                                                                            | 39                                        |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                            |                                                                               |                                           |
| Investerings                                                                   | 0                                                                             | 0                                         |
| Desinvesterings                                                                | 0                                                                             | 0                                         |
| Nieuwe consolidaties                                                           | 0                                                                             | 0                                         |
| Afschrijvingen                                                                 | (39)                                                                          | (39)                                      |
| Afschrijving op desinvesteringen                                               | 0                                                                             | 0                                         |
| Mutatie gedurende de periode                                                   | (39)                                                                          | (39)                                      |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                                       |                                                                               |                                           |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs                                           | 169                                                                           | 169                                       |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen                             | (169)                                                                         | (169)                                     |
| <b>Immateriële vaste activa</b>                                                | <b>0</b>                                                                      | <b>0</b>                                  |

Onder vergunningen en intellectuele eigendommen worden onder andere verstaan de rechten om gebruik te maken van generieke bedrijfsapplicaties (met name licenties). In 2023 is er niet geïnvesteerd in nieuwe licenties vanwege de overgang naar jaarlijkse licentievergoedingen.

De desinvesteringen en afschrijving op desinvesteringen betreffen buitengebruikstellingen van activa die reeds volledig waren afgeschreven en per heden niet meer in gebruik zijn.

**Materiële vaste activa**

| Materiële vaste activa:<br>Verloopoverzicht 31-12-2023.<br>Bedragen x 1.000 EUR | Gebouwen      | Terreinen     | Inventaris en<br>apparatuur | Materiële vaste<br>bedrijfs activa<br>in uitvoering en<br>vooruit-<br>betalingen op<br>materiële vaste<br>activa | Niet aan de<br>bedrijfs-<br>uitoefening<br>dienstbare<br>materiële vaste<br>activa | Totaal van<br>materiële vaste<br>activa |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Materiële vaste activa, posten</b>                                           |               |               |                             |                                                                                                                  |                                                                                    |                                         |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                                       |               |               |                             |                                                                                                                  |                                                                                    |                                         |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs                                            | 252.791       | 12.096        | 26.989                      | 37.222                                                                                                           | 25.489                                                                             | 354.587                                 |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>waardeverminderingen                           | (163.964)     | 0             | (14.698)                    | 0                                                                                                                | (15.683)                                                                           | (194.345)                               |
| Materiële vaste activa                                                          | 88.826        | 12.096        | 12.291                      | 37.222                                                                                                           | 9.807                                                                              | 160.242                                 |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                             |               |               |                             |                                                                                                                  |                                                                                    |                                         |
| Investerings                                                                    | 4.742         | 0             | 5.527                       | 59.246                                                                                                           | 566                                                                                | 70.082                                  |
| Desinvesteringen                                                                | (1.881)       | 0             | (1.910)                     | 0                                                                                                                | (92)                                                                               | (3.883)                                 |
| Nieuwe consolidaties                                                            | 0             | 0             | 0                           | 0                                                                                                                | 0                                                                                  | 0                                       |
| Afschrijvingen                                                                  | (8.598)       | 0             | (4.834)                     | 0                                                                                                                | (878)                                                                              | (14.309)                                |
| Afschrijving op desinvesteringen                                                | 1.881         | 0             | 1.911                       | 0                                                                                                                | 92                                                                                 | 3.884                                   |
| Overige mutaties                                                                | (88)          | 0             | 0                           | 0                                                                                                                | 88                                                                                 | 0                                       |
| Mutatie gedurende de periode                                                    | (3.943)       | 0             | 694                         | 59.246                                                                                                           | (224)                                                                              | 55.773                                  |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                                        |               |               |                             |                                                                                                                  |                                                                                    |                                         |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs                                            | 255.410       | 12.096        | 30.607                      | 96.468                                                                                                           | 26.207                                                                             | 420.784                                 |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>waardeverminderingen                           | (170.526)     | 0             | (17.620)                    | 0                                                                                                                | (16.624)                                                                           | (204.769)                               |
| Cumulatieve herwaarderingen                                                     |               |               |                             |                                                                                                                  |                                                                                    | 0                                       |
| <b>Materiële vaste activa</b>                                                   | <b>84.883</b> | <b>12.096</b> | <b>12.985</b>               | <b>96.468</b>                                                                                                    | <b>9.583</b>                                                                       | <b>216.015</b>                          |

De investeringen in gebouwen betreffen kosten voor verbouwingen in diverse gebouwen op diverse locaties.

De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen voornamelijk vervangingsinvesteringen en ICT-projecten in het kader van audiovisuele middelen en investeringen in een digitale leeromgeving.

De toename van EUR 59,2 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 9,6 mln. bestaat uit het aan het ROC Mondriaan verhuurde deel van locatie Delft van EUR 1,2 mln. en locatie Den Haag van EUR 2,5 mln., het aan BasicFit en Nova College verhuurde deel van locatie Haarlem voor EUR 2,8 mln. en het aan Albada College verhuurde deel van locatie Rotterdam voor EUR 3,0 mln..

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

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

**Verzekerde en WOZ-waarde gebouwen en terreinen**

|                                     | Bedrag x<br>1.000 EUR | Peildatum |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 1. WOZ-waarde gebouwen en terreinen | 138.698               | 1-1-2022  |
| 2. Verzekerde waarde gebouwen       | 410.020               | 1-7-2023  |

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<br>31-12-2023<br>EUR | Realisatie<br>31-12-2022<br>EUR |
|---------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Vorderingen</b>                          |                                 |                                 |
| Debiteuren                                  | 997                             | 796                             |
| Personeel                                   | 29                              | 15                              |
| Ouders, studenten, deelnemers en cursisten  | 1.568                           | 1.945                           |
| Overige vorderingen                         | 0                               | 0                               |
| Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen | (427)                           | (353)                           |
| Subtotaal vorderingen                       | 2.167                           | 2.403                           |
| <b>Overlopende activa</b>                   |                                 |                                 |
| Vooruitbetaalde kosten                      | 3.189                           | 3.642                           |
| Verstreckte voorschotten                    |                                 |                                 |
| Te ontvangen interest                       | 927                             | 0                               |
| Overige overlopende activa                  | 430                             | 648                             |
| Overlopende activa                          | 4.546                           | 4.290                           |
| Totaal van vorderingen                      | 6.713                           | 6.693                           |
| <b>Liquide middelen</b>                     |                                 |                                 |
| Tegoeden op bankrekeningen                  | 13.881                          | 12.989                          |
| Schatkistbankieren                          | 69.022                          | 49.505                          |
| Liquide middelen                            | 82.903                          | 62.494                          |
| <b>Totaal van vlottende activa</b>          | <b>89.616</b>                   | <b>69.187</b>                   |

Alle vorderingen hebben een looptijd <1 jaar.

*Ouders, studenten, deelnemers en cursisten*

Per ultimo 2023 is de post 'ouders, studenten en cursisten' bijna EUR 0,4 mln. lager dan ultimo vorig verslagjaar vanwege genomen incassomaatregelen op achterstallige vorderingen.

*Voorziening wegens oninbaarheid*

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

*Te ontvangen interest*

De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de te ontvangen interest over het 4<sup>e</sup> kwartaal van het kalenderjaar 2023 (EUR 0,9 mln.) op de lening schatkistbankieren. De interest is in januari 2024 ontvangen.

*Liquide middelen*

In verband met de nieuwbouw in Amsterdam is Inholland in 2019 overgegaan naar schatkistbankieren. De toename van de post schatkistbankieren wordt met name veroorzaakt doordat een aantal investeringen uitgesteld zijn naar kalenderjaar 2024.

**Eigen vermogen**

| Eigen vermogen, verloopoverzicht 31-12-2023. Bedragen x 1.000 EUR | Algemene reserve | Bestemmings-reserve publiek | Groeps-vermogen | Aandeel van derden | Totaal van eigen vermogen |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| <b>Eigen vermogen, posten</b>                                     |                  |                             |                 |                    |                           |
| Stand eigen vermogen per 01-01-2022                               | 115.859          | 0                           | 115.859         | 743                | 116.602                   |
| <b>Verloop gedurende de vorige periode</b>                        |                  |                             |                 |                    |                           |
| Resultaat verslagperiode                                          | 3.450            | (331)                       | 3.119           | 90                 | 3.209                     |
| Overige mutaties verslagperiode                                   | 2.909            | 5.505                       | 8.414           | (164)              | 8.250                     |
| <b>Stand eigen vermogen per 31-12-2022</b>                        | <b>122.218</b>   | <b>5.174</b>                | <b>127.392</b>  | <b>669</b>         | <b>128.061</b>            |
| Stand eigen vermogen per 01-01-2023                               | 122.218          | 5.174                       | 127.392         | 669                | 128.061                   |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                               |                  |                             |                 |                    |                           |
| Resultaat verslagperiode                                          | (3.016)          | (405)                       | (3.421)         | 218                | (3.203)                   |
| Overige mutaties verslagperiode                                   | 0                | 0                           | 0               | 0                  | 0                         |
| <b>Stand eigen vermogen per 31-12-2023</b>                        | <b>119.202</b>   | <b>4.769</b>                | <b>123.971</b>  | <b>887</b>         | <b>124.858</b>            |

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

*Algemene reserve*

Per saldo is het tekort over 2023 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:

| <b>Bestemmingsreserve, specificatie</b> | Ontwikkeling<br>master<br>opleiding | Onderzoek<br>'Building a<br>childbirth<br>network' | Totaal       |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|
| Stand per 01-01-2023                    | 1.045                               | 4.129                                              | 5.174        |
| <b>Verloop</b>                          |                                     |                                                    | 0            |
| Resultaat verslagperiode                | (63)                                | (342)                                              | (405)        |
| Overige mutaties verslagperiode         | 0                                   | 0                                                  | 0            |
| <b>Stand per 31-12-2023</b>             | <b>982</b>                          | <b>3.787</b>                                       | <b>4.769</b> |

#### *Aandeel van derden*

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

#### **Voorzieningen**

| Voorzieningen: Verloopoverzicht 31-12-2023.<br>Bedragen x 1.000 EUR | Personele<br>voorzieningen | Voorziening<br>voor<br>verlieslatende<br>contracten | Totaal van<br>voorzieningen |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Voorzieningen, posten</b>                                        |                            |                                                     |                             |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                           |                            |                                                     |                             |
| Voorzieningen                                                       | 15.088                     | 795                                                 | 15.883                      |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                 |                            |                                                     |                             |
| Dotaties                                                            | 8.922                      | 27                                                  | 8.949                       |
| Onttrekkingen                                                       | (3.031)                    | (92)                                                | (3.123)                     |
| Vrijval                                                             | (645)                      | 0                                                   | (645)                       |
| Oprenting en/of verandering disconteringsvoet                       | 1.484                      | 69                                                  | 1.553                       |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                            |                            |                                                     |                             |
| <b>Voorzieningen</b>                                                | <b>21.818</b>              | <b>799</b>                                          | <b>22.617</b>               |
| Voorzieningen met looptijd korter dan een jaar                      | 8.500                      | 95                                                  | 8.595                       |
| Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar                                 | 11.508                     | 396                                                 | 11.904                      |
| Bedrag looptijd meer dan 5 jaar                                     | 1.810                      | 308                                                 | 2.118                       |

De voorziening voor verlieslatende contracten heeft betrekking op een huurverplichting.

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

| <b>Toelichting voorzieningen, specificatie</b>                                          |                        |                                         |                  |                                                    |                                 |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Uitsplitsing personele voorzieningen, verloopoverzicht 31-12-2023. Bedragen x 1.000 EUR | Werkloosheidsbijdragen | Verplichtingen voor jubileumuitkeringen | Langdurig zieken | Sociaal beleid, reorganisatie en rechtepositioneel | Overige personele voorzieningen | Totaal personele voorzieningen |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                                               |                        |                                         |                  |                                                    |                                 |                                |
| Voorzieningen                                                                           | 3.222                  | 2.350                                   | 2.189            | 0                                                  | 7.327                           | 15.088                         |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                                     |                        |                                         |                  |                                                    |                                 |                                |
| Dotaties                                                                                | 1.499                  | 0                                       | 681              | 4.914                                              | 1.828                           | 8.922                          |
| Onttrekkingen                                                                           | (1.845)                | 0                                       | 0                | 0                                                  | (1.186)                         | (3.031)                        |
| Vrijval                                                                                 | 0                      | (156)                                   | (36)             | 0                                                  | (453)                           | (645)                          |
| Oprenting of verandering disconteringsvoet                                              | 110                    | 607                                     | 82               | 24                                                 | 661                             | 1.484                          |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                                                |                        |                                         |                  |                                                    |                                 |                                |
| <b>Voorzieningen</b>                                                                    | <b>2.986</b>           | <b>2.801</b>                            | <b>2.915</b>     | <b>4.938</b>                                       | <b>8.178</b>                    | <b>21.818</b>                  |
| Voorzieningen met looptijd korter dan een jaar                                          |                        |                                         |                  |                                                    |                                 |                                |
|                                                                                         | 1.556                  | 166                                     | 1.573            | 3.285                                              | 1.920                           | 8.500                          |
| Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar                                                     | 1.430                  | 825                                     | 1.342            | 1.653                                              | 6.258                           | 11.508                         |
| Bedrag looptijd meer dan 5 jaar                                                         | 0                      | 1.810                                   | 0                | 0                                                  | 0                               | 1.810                          |

#### *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 0,28% (reëel percentage); (ultimo vorig jaar: 3,6% (nominaal)).

#### *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 0,6% (reëel) (ultimo vorig jaar: 3,5% (nominaal)).

#### *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 0,7% (reëel) (ultimo vorig jaar: 3,5% (nominaal)).

#### *Sociaal beleid, reorganisatie (REO) en rechtspositioneel*

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 2023.

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.

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

#### **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 0,3% (reëel) (ultimo vorig jaar: 3,5% (nominaal)).



**Langlopende schulden**

| Langlopende schulden: Verloopoverzicht 31-12-2023.<br>Bedragen x 1.000 EUR | Schulden<br>aan krediet<br>instellingen | Totaal<br>langlopende<br>schulden |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Langlopende schulden, posten</b>                                        |                                         |                                   |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                                  |                                         |                                   |
| Stand langlopend deel                                                      | 0                                       | 0                                 |
| Stand kortlopend deel                                                      | 0                                       | 0                                 |
| Stand totale schuld                                                        | 0                                       | 0                                 |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                        |                                         |                                   |
| Aangegane leningen in de verslagperiode                                    | 70.000                                  | 70.000                            |
| Aflossing in de verslagperiode                                             | 0                                       | 0                                 |
|                                                                            | 70.000                                  | 70.000                            |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                                   |                                         |                                   |
| Stand totale schuld                                                        | 70.000                                  | 70.000                            |
| Stand kortlopend deel                                                      | 3.500                                   | 3.500                             |
| <b>Stand langlopend deel</b>                                               | <b>66.500</b>                           | <b>66.500</b>                     |
| Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar                                        | 1.750                                   | 1.750                             |
| Bedrag looptijd meer dan 5 jaar                                            | 64.750                                  | 64.750                            |
| Effectieve rentevoet in de verslagperiode                                  | 0,10%                                   | 0,10%                             |

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 0,10% voor de gehele looptijd.

**Kortlopende schulden**

| Bedragen x 1.000 EUR                                     | Realisatie<br>31-12-2023 | Realisatie<br>31-12-2022 |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Kortlopende schulden</b>                              |                          |                          |
| Schulden aan kredietinstellingen                         | 3.500                    | 0                        |
| Schulden aan OCW / EZ                                    | 96                       | 6.799                    |
| Crediteuren                                              | 14.166                   | 9.152                    |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen             | 10.514                   | 10.314                   |
| Schulden ter zake van pensioenen                         | 2.829                    | 2.960                    |
| Kortlopende overige schulden                             | 924                      | 929                      |
| Subtotaal kortlopende schulden                           | 32.029                   | 30.154                   |
| <b>Overlopende passiva, uitsplitsing</b>                 |                          |                          |
| Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden | 23.716                   | 24.178                   |
| Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ                      | 3.130                    | 1.419                    |
| Vooruitontvangen investeringsubsidies                    | 6                        | 13                       |
| Vooruitontvangen bedragen                                | 4.887                    | 4.764                    |
| Vakantiegeld en vakantiedagen                            | 17.645                   | 16.458                   |
| Eindejaarsuitkering                                      | 0                        | 0                        |
| Te betalen interest                                      | 70                       | 0                        |
| Overige overlopende passiva                              | 10.173                   | 8.539                    |
| Overlopende passiva                                      | 59.627                   | 55.371                   |
| <b>Totaal van kortlopende schulden</b>                   | <b>91.656</b>            | <b>85.525</b>            |

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

*Schulden aan kredietinstellingen*

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

*Schulden aan OCW/EZ*

Het saldo van bijna EUR 6,8 mln. ultimo 2022 voor het NPO-keuzemenudeel is in 2023 volledig besteed. Het bedrag van bijna EUR 0,1 mln. per ultimo 2023 betreft de te betalen bedrag als gevolg van de eindafrekening voor het programma Doorstroomprogramma mbo/hbo.

*Crediteuren*

De stijging van het saldo ultimo 2023 ten opzichte van vorig verslagjaar wordt voornamelijk veroorzaakt door een termijfactuur van ruim EUR 3,0 mln. voor de nieuwbouw Sluisbuurt Inholland.

*Belastingen en premies sociale verzekeringen*

De mutatie bestaat uit een stijging van de loonheffing met EUR 0,8 mln. en een hogere teruggave omzetbelasting (pro rata) voor de jaren 2019 tot en met 2023 van EUR 0,6 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 27,9% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus franchise (ad EUR 16.350). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op EUR 128.810.
- Het werkgeversdeel van de premie bedraagt 19,53% 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 2023 gelijk aan 110,5% (2022: 110,9%).

De daling van het saldo per 31 december 2023 wordt mede veroorzaakt door een afname van het gemiddeld aantal medewerkers ondanks de CAO-verhogingen in het boekjaar 2023.

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

De afname is grotendeels te verklaren door minder studenten ten opzichte van ultimo vorig verslagjaar.

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 ontvangen RVO subsidies ultimo 2023. Voor het overzicht geormerkte subsidies OCW/EZ (model G) wordt verwezen naar de tabel Model G - Geormerkte subsidies OCW/EZ op de volgende pagina's.

#### *Vakantiegeld en vakantiedagen*

Ultimo verslagjaar 2023 heeft er een dotatie van EUR 0,9 mln. aan de reservering vakantiedagen plaatsgevonden. Deze dotatie betreft voornamelijk de salarisstijging conform CAO, overeengekomen op 28 juni 2023. De CAO is ingegaan op 1 april 2023 en eindigt op 30 juni 2024.

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 verwachte kosten voor medewerkers die gebruik maken van de Regeling Vervroegde Uitreiding (RVU-regeling). De RVU-regeling is overbruggingsuitkering voor een medewerker tot en met pensioendatum, als de medewerker voor pensioendatum uit dienst treedt.

Er zijn medewerkers die hebben aangegeven vervroegd te willen stoppen met werken, mede door de versnelde verhoging van de AOW-leeftijd. Bovendien heeft Inholland, na een paar jaar van groei te maken met teruglopende studentenaantallen. Dit komt zowel door een lagere instroom als door een lagere doorstroom. Hierdoor, en door het wegvallen van de NPO-middelen eind 2023, is de constatering dat Inholland naar een periode van personele krimp gaat.

## 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;1350385 | 17-07-23         | Nee                 |
| 2          | Lerarenbeurs 2023-2024 (studieverlof)                           | 2023/2/22416988;1351321 | 15-08-23         | Nee                 |
| 3          | Lerarenbeurs 2022-2023 (studieverlof)                           | 2022/2/19403900         | 22-08-22         | Ja                  |
| 4          | Lerarenbeurs 2022-2023 (studieverlof)                           | 1279909-01              | 20-09-22         | Ja                  |
| 5          | Lerarenbeurs 2022-2023 (studieverlof)                           | 1281805-01              | 20-10-22         | Ja                  |
| 6          | Lerarenbeurs 2021-2022 (studieverlof)                           | 2021/2/17127852/125599  | 27-06-21         | Ja                  |
| 7          | Open en Online hoger onderwijs 2022                             | OL22-11                 | 28-04-22         | Nee                 |
| 8          | Tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2022-2023 NH Samenscholing | OS-2020-C-011           | 30-11-20         | Nee                 |
| 9          | Tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2023-2024 NH Samenscholing | OS-2020-C-011           | 30-11-20         | Nee                 |
| 10         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS21018  | 16-11-21         | Ja                  |
| 11         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS22049  | 01-09-22         | Ja                  |
| 12         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS229010 | 08-11-22         | Ja                  |
| 13         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS229022 | 08-11-22         | Ja                  |
| 14         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS23064  | 20-04-23         | Nee                 |
| 15         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS22049  | 03-05-22         | Ja                  |
| 16         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS23065  | 20-04-23         | Nee                 |
| 17         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS22046  | 03-05-22         | Ja                  |
| 18         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS22047  | 01-06-22         | Ja                  |
| 19         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS22048  | 03-05-22         | Ja                  |
| 20         | Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho               | HO&S/27206364/VIS23063  | 20-04-23         | Nee                 |

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

| Volgnummer | Omschrijving                      | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de toewijzing | Ontvangen t/m 2022 | Totale subsidiabele kosten t/m 2022 | Stand begin 2023 | Ontvangst in 2023 | Subsidiabele kosten in 2023 | Te verrekenen ultimo 2023 |
|------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1          | Doorstroomprogramma MBO-HBO Noord | DHBO19004          | 30-10-18         | 200                      | 200                | 90                                  | 110              | 0                 | 15                          | 95                        |
| Totaal     |                                   |                    |                  | 200                      | 200                | 90                                  | 110              | 0                 | 15                          | 95                        |

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

| Volgnummer | Omschrijving | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de toewijzing | Ontvangen t/m 2022 | Totale subsidiabele kosten t/m 2022 | Stand begin 2023 | Ontvangst in 2023 | Subsidiabele kosten in 2023 | Saldo nog te besteden ultimo 2023 |
|------------|--------------|--------------------|------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
|            |              |                    |                  |                          |                    |                                     |                  |                   |                             |                                   |
| Totaal     |              |                    |                  | 0                        | 0                  | 0                                   | 0                | 0                 | 0                           | 0                                 |

### 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 | 4.157        | 6.734        | 2.817        |
| <b>Totaal</b>                       | <b>4.157</b> | <b>6.734</b> | <b>2.817</b> |
|                                     |              |              |              |

Er zijn geen voorwaardelijke huurbetalingen ontvangen.

#### *Investeringsverplichtingen*

Voor de nieuwbouw in Amsterdam is in 2021 een aannemingsovereenkomst afgesloten waarvan de huidige verplichting EUR 14,9 mln. bedraagt voor 2024.

#### *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 2022 bedraagt een totaal van EUR 1,9 mln. als voorwaarts te compenseren verlies met toekomstige winsten van de fiscale eenheid. De fiscale eenheid Holding Inholland B.V. verwacht over 2023 een winst ad EUR 0,5 mln waardoor er ultimo 2023 EUR 1,5 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 2022. De aangifte voor 2023 zal na het definitief worden van de jaarrekening 2023 worden ingediend bij de Belastingdienst.

### 3.7 Overzicht verbonden partijen

| Meerderheidsdeelneming<br>(BV of NV) |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| Naam                                 | Holding Inholland B.V. |
| Juridische vorm                      | BV                     |
| Statutaire zetel                     | 's-Gravenhage          |
| Code activiteiten                    | 4                      |
| Eigen vermogen ultimo verslagjaar    | 1.947                  |
| Resultaat verslagjaar                | 680                    |
| Totale baten verslagjaar             | 12.406                 |
| Verklaring art. 2:403 lid 1BW        | N                      |
| Consolidatie (in %)                  | 100%                   |
| Deelnemepercentage (in %)            | 100%                   |

#### Deelnemingen onder de Holding

| Naam                                            | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten | Eigen vermogen 31-12-2023 (x EUR 1.000) | Resultaat boekjaar 2023 | Art 2:403 BW | Deelname | Consolidatie |
|-------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------------|--------------|----------|--------------|
| Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V. | B.V.            | Den Haag         | 4                 | 2.627                                   | 226                     | N            | 100%     | ja           |
| Contractgroep Inholland B.V.                    | B.V.            | Den Haag         | 4                 | -2.778                                  | 453                     | N            | 100%     | ja           |
| Zakelijke dienstverlening B.V.                  | B.V.            | Den Haag         | 4                 | 94                                      | 0                       | N            | 100%     | ja           |
| HBO Services B.V. (Asa Campus)                  | B.V.            | Den Haag         | 4                 | 1.809                                   | 444                     | N            | 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.

| Naam                                     | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten | Eigen vermogen 31-12-2023 (x EUR 1.000) | Resultaat boekjaar 2023 | Art 2:403 BW | Deelname | Consolidatie |
|------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------------|--------------|----------|--------------|
| Academie Verloskunde Amsterdam Groningen | stichting       | Amsterdam        | 1                 | 7.543                                   | 829                     | N            | 100%     | ja           |

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

| Naam                                 | 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<br>2023<br>EUR | Realisatie<br>2022<br>EUR |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Holding Inholland B.V.               | 7.984                     | 8.154                     |
| Stichting Academie Verloskunde       | (5.401)                   | (5.192)                   |
| Amsterdam Groningen                  |                           |                           |
| Stichting Kenniscentrum Ongelijkheid | 0                         | 0                         |
|                                      | <b>2.583</b>              | <b>2.962</b>              |

Aan stichting Kenniscentrum Ongelijkheid is een bijdrage van EUR 50.000 gedaan (2022: 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<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Toelichting overheidsbijdragen</b>                                           |                    |                   |                    |
| <b>Rijksbijdragen, uitsplitsing</b>                                             |                    |                   |                    |
| <b>Rijksbijdragen OCW/EZ, uitsplitsing</b>                                      |                    |                   |                    |
| Rijksbijdragen OCW                                                              | 254.014            | 243.932           | 256.086            |
| Rijksbijdragen OCW/EZ                                                           | 254.014            | 243.932           | 256.086            |
| <b>Overige subsidies OCW/EZ, uitsplitsing</b>                                   |                    |                   |                    |
| Overige subsidies OCW                                                           | 2.429              | 424               | 1.316              |
| Overige subsidies EZ                                                            | 111                | 0                 | 34                 |
| Overige subsidies OCW/EZ                                                        | 2.540              | 424               | 1.350              |
| <b>Rijksbijdragen</b>                                                           | <b>256.554</b>     | <b>244.356</b>    | <b>257.436</b>     |
| <b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden, uitsplitsing</b> |                    |                   |                    |
| Overige overheden                                                               | 6.283              | 5.765             | 5.017              |
| Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden               | 6.283              | 5.765             | 5.017              |
| <b>Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</b>                       | <b>6.283</b>       | <b>5.765</b>      | <b>5.017</b>       |

#### *Rijksbijdragen*

De rijksbijdrage is hoger dan de begroting en hoger dan vorig jaar voornamelijk door de extra ontvangen rijksbijdrage voor de compensatie van de CAO-stijging.

De rijksbijdrage voor AVAG (EUR 11,0 mln.) is verantwoord in het totaal van de ontvangen rijksbijdragen door Inholland.

#### *Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden*

In 2023 is onder andere meer aan subsidies van gemeenten en provincies ontvangen (verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen van Inholland) dan begroot vanwege extra subsidies bij de onderzoekslijnen.

De ontvangen subsidies hebben een structureel karakter.



**Overige baten**

| Bedragen x 1.000 EUR                                  | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Toelichting overige baten</b>                      |                    |                   |                    |
| <b>College- en examengelden, uitsplitsing</b>         |                    |                   |                    |
| Collegegelden sector HBO                              | 52.703             | 53.977            | 36.854             |
| <b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b> | <b>52.703</b>      | <b>53.977</b>     | <b>36.854</b>      |
| <b>Baten in opdracht van derden, uitsplitsing</b>     |                    |                   |                    |
| Contractonderwijs                                     | 5.023              | 6.025             | 4.039              |
| <b>Baten werk in opdracht van derden</b>              | <b>5.023</b>       | <b>6.025</b>      | <b>4.039</b>       |
| <b>Overige baten, uitsplitsing</b>                    |                    |                   |                    |
| Opbrengst verhuur                                     | 2.527              | 2.706             | 1.385              |
| Detachering personeel                                 | 1.038              | 647               | 1.234              |
| Schenken                                              | 93                 | 125               | 74                 |
| Studentenbijdragen                                    | 1.525              | 1.131             | 1.041              |
| Verkoop van onderwijsmateriaal                        | 356                | 526               | 363                |
| Overige                                               | 239                | 214               | 584                |
| <b>Overige baten</b>                                  | <b>5.778</b>       | <b>5.349</b>      | <b>4.681</b>       |

*Collegegelden*

De collegegelden zijn hoger dan vorig verslagjaar als gevolg van de afschaffing van de halvering van het collegegeld met ingang van september 2022 (collegejaar 2022-2023) waardoor de opbrengst collegegelden in kalenderjaar 2023 hoger is dan 2022.

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 ruim EUR 1,0 mln. hoger dan vorig jaar. Dit komt voornamelijk door meer cursussen contractactiviteiten dan vorig jaar.

**Personeelslasten**

| Bedragen x 1.000 EUR                                                     | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Toelichting lasten</b>                                                |                    |                   |                    |
| <b>Personeelslasten, uitsplitsing</b>                                    |                    |                   |                    |
| <b>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing</b> |                    |                   |                    |
| Lonen en salarissen                                                      | 168.092            | 162.994           | 156.349            |
| Sociale lasten                                                           | 22.890             | 21.795            | 21.123             |
| Pensioenlasten                                                           | 23.675             | 27.196            | 25.174             |
| Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten                      | 214.657            | 211.985           | 202.646            |
| <b>Overige personele lasten, uitsplitsing</b>                            |                    |                   |                    |
| Dotaties personele voorzieningen                                         | 6.768              | (1.700)           | (2.100)            |
| Lasten personeel niet in loondienst                                      | 24.820             | 28.814            | 23.465             |
| Kostprijs van de omzet                                                   | 0                  | 0                 | 0                  |
| Overige                                                                  | 16.903             | 14.044            | 15.866             |
| Overige personele lasten                                                 | 48.491             | 41.158            | 37.231             |
| Uitkeringen die personeelslasten verminderen                             | (1.843)            | (280)             | (1.757)            |
| <b>Personeelslasten</b>                                                  | <b>261.305</b>     | <b>252.863</b>    | <b>238.120</b>     |

Het totaal van de lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten zijn EUR 2,7 mln. hoger dan begroot voornamelijk door o.a. de salarisstijging in de nieuwe CAO.

Ten opzichte van 2022 zijn de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten EUR 12,0 mln. hoger als gevolg van een combinatie van:

- hogere 'lonen en salarissen' (EUR 11,7 mln.) door cao-verhogingen, periodieke verhogingen, de reservering vakantiedagen en een eenmalige uitkering in september in combinatie met een afname van het aantal fte (gemiddeld 17 fte);
- hogere sociale lasten vanwege hogere premiepercentages (EUR 1,7 mln.)
- lagere pensioenlasten met name als gevolg van de afname van het aantal fte (EUR 1,5 mln.)

Het personeel van AVAG is in 2023 en 2022 in dienst van Inholland. De kosten over 2023 ad EUR 6,1 mln. (2022: EUR 5,8 mln.) zijn verantwoord onder de loonkosten.

Zie onderstaand overzicht voor een nadere specificering van de mutaties per voorziening.

| Bedragen x 1.000 EUR                                  | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Dotaties personele voorzieningen, uitsplitsing</b> |                    |                   |                    |
| Sociaal beleid, reorganisatie en repositioneel        | 4.937              | 0                 | (1.180)            |
| Werkloosheidsbijdragen                                | (236)              | (1.700)           | 115                |
| Verplichtingen voor jubileumuitkeringen               | 451                | 0                 | (464)              |
| Langdurig ziek                                        | 764                | 0                 | (206)              |
| Overige personele voorzieningen                       | 852                | 0                 | (365)              |
|                                                       | <b>6.768</b>       | <b>(1.700)</b>    | <b>(2.100)</b>     |

De post 'Lasten personeel niet in loondienst' is hoger dan vorig jaar, maar lager dan begroot door kostenstijging t.o.v. 2022 door extra inhuur en minder aantal vacatures t.o.v. de begroting.

De post 'Overige' is per saldo EUR 2,8 mln. hoger dan begroot met name door hogere kostenregeling vervroegd uittreden, hogere kosten openbaar vervoer bewijzen en hogere kosten sportabonnementen. Daar tegenover zijn de studiekosten juist lager dan begroot.

De post 'Uitkering die personeelslasten verminderen' is EUR 0,1 mln. hoger ten opzichte van vorig jaar en bestaat uit extra ontvangsten van het UWV.

### Gemiddeld aantal werknemers

Het gemiddeld aantal werknemers in 2023 inclusief de Holding is 2.723 (2022: 2.740). Het gemiddeld aantal medewerkers van de Holding in 2023 is 30 (2022: 27).

Het gemiddeld fte medewerkers in 2023 is 2.192; dit is inclusief 21 fte van de Holding. In 2023 woonden 5 medewerkers in het buitenland (3,8 fte), gemiddeld 0,62 fte.

| FTE                                  | Onderwijs<br>dec-23 | Niet-onderwijs<br>dec-23 | Totaal<br>dec-23 |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Personeelsformatie</b>            |                     |                          |                  |
| Bestuur/management *                 | 7,0                 | 10,0                     | 17,0             |
| Onderwijzend personeel               | 1288,8              | 4,6                      | 1293,3           |
| Ondersteunend personeel <sup>1</sup> | 532,9               | 301,4                    | 834,3            |
| <b>Totaal</b>                        | <b>1828,7</b>       | <b>316,0</b>             | <b>2144,7</b>    |
| <b>Verhouding OOP/OP in %</b>        |                     |                          | <b>40/60%</b>    |
| <b>Begroot</b>                       |                     |                          | <b>2.258</b>     |

\* College van Bestuur, domeindirecteuren, stafhoofden en directeur Holding

<sup>1</sup> Afrondingsverschil bij optelling zonder decimalen in de rij

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Gemiddeld aantal medewerkers | <b>2.723</b> |
| Gemiddeld Fte medewerkers    | <b>2.192</b> |
| Gemiddeld Partimers          | <b>81%</b>   |

## **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 2023, gepubliceerd in de Staatscourant van 31 augustus 2022, nr. 22022. Daarnaast heeft het ministerie van OCW de nieuwe bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen OCW-sectoren vastgesteld. Deze regeling is op 24 november 2022 gepubliceerd in de Staatscourant, nr. 32291.

Het bezoldigingsmaximum in 2023 voor de hbo-sector is EUR 223.000. 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 223.000. Het WNT-maximum voor ontslagvergoedingen voor 2023 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 2023 ziet dit er als volgt uit:

- De totale baten over 2021 bedragen EUR 283 mln. Daarmee voldoet Hogeschool Inholland aan het maximale aantal van 10 complexiteitspunten;
- Het totaal aantal bekostigde studenten per 01 oktober 2021 is 18.490. Daarmee behaalt Hogeschool Inholland 4 complexiteitspunten
- Het gewogen gemiddelde van het aantal sectoren op 1 oktober 2021, inclusief vermenigvuldigingsfactor 2, is  $6 \times 2 = 12$ . Daarmee blijft Hogeschool Inholland op het maximum van vijf complexiteitspunten;

In totaliteit behaalt Hogeschool Inholland hierdoor 19 complexiteitspunten ( $10 + 4 + 5$ ) en valt Hogeschool Inholland in Klasse G met een bezoldigingsmaximum van EUR 223.000.

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 2023                                                      | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12          | 1/1 - 31/12    |                |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                | 1,00           | 1,00                 | 1,00           |                |
| Dienstbetrekking?                                                                               | ja             | ja                   | ja             |                |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              |                |                      |                |                |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                                                   | 200.437        | 199.538              | 189.312        |                |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                                                | 22.562         | 22.515               | 22.538         |                |
| <i>Subtotaal</i>                                                                                | <b>222.999</b> | <b>222.053</b>       | <b>211.850</b> |                |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                                   | 223.000        | 223.000              | 223.000        |                |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | n.v.t.         | n.v.t.               | n.v.t.         |                |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | 222.999        | 222.053              | 211.850        |                |
| 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.         |                |
| <b>Gegevens 2022</b>                                                                            |                |                      |                |                |
| Bedragen x EUR 1                                                                                | B.R. Combee    | M.F. van H. de Deugd | M. Deutekom    |                |
| Functiegegevens                                                                                 | Voorzitter CvB | Lid CvB              | Lid CvB        |                |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021                                                      | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12          | 1/1 - 28/02    | 1/3 - 31/12    |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                | 1,00           | 1,00                 | 1,00           | 1,00           |
| Dienstbetrekking                                                                                | ja             | ja                   | ja             | ja             |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              |                |                      |                |                |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                                                   | 191.822        | 181.465              | 29.245         | 154.638        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                                                | 24.178         | 23.735               | 3.914          | 17.393         |
| <i>Subtotaal</i>                                                                                | <b>216.000</b> | <b>205.200</b>       | <b>33.159</b>  | <b>172.031</b> |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum                                                    | 216.000        | 216.000              | 34.915         | 181.085        |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | <b>216.000</b> | <b>205.200</b>       | <b>33.159</b>  | <b>172.031</b> |

Alle items voor de verantwoording 2023 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 2023 van EUR 216.000 naar EUR 223.000 blijven zowel de voorzitter als de leden van het College van Bestuur met hun totale bezoldiging voor 2023 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 2023 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 2023 voor Hogeschool Inholland niet van toepassing.

*1c. Toezichthoudende topfunctionarissen*

| <b>Gegevens 2023</b>                                                                                     |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Bedragen x EUR 1</b>                                                                                  | <b>S.</b>        | <b>C.L.</b>      | <b>L.</b>        | <b>M.</b>        | <b>A.C. de</b>   |
|                                                                                                          | <b>Riedstra</b>  | <b>Sigaloff</b>  | <b>Schoningh</b> | <b>Kilic</b>     | <b>Jong</b>      |
| Functiegegevens                                                                                          | Voorzitter       | Lid              | Lid              | Lid              | Lid              |
| Aanvang en einde<br>functievervulling in 2022                                                            | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| Bezoldiging                                                                                              | 21.400           | 16.100           | 16.100           | 16.100           | 16.100           |
| Individueel toepasselijk<br>bezoldigingsmaximum                                                          | <b>33.450</b>    | <b>22.300</b>    | <b>22.300</b>    | <b>22.300</b>    | <b>22.300</b>    |
| -/- Onverschuldigd betaald en<br>niet terugontvangen bedrag                                              |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                       | <b>21.400</b>    | <b>16.100</b>    | <b>16.100</b>    | <b>16.100</b>    | <b>16.100</b>    |
| Het bedrag van de<br>overschrijding en de reden<br>waarom de overschrijding al dan<br>niet is toegestaan | n.v.t.           | n.v.t.           | n.v.t.           | n.v.t.           | n.v.t.           |
| Toelichting op de vordering<br>wegens onverschuldigde<br>betaling                                        | n.v.t.           | n.v.t.           | n.v.t.           | n.v.t.           | n.v.t.           |
| <b>Gegevens 2022</b>                                                                                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Bedragen x EUR 1</b>                                                                                  | <b>S.</b>        | <b>C.L.</b>      | <b>L.</b>        | <b>M.</b>        | <b>A.C. de</b>   |
|                                                                                                          | <b>Riedstra</b>  | <b>Sigaloff</b>  | <b>Schoningh</b> | <b>Kilic</b>     | <b>Jong</b>      |
| Functiegegevens                                                                                          | Voorzitter       | Lid              | Lid              | Lid              | Lid              |
| Aanvang en einde<br>functievervulling in 2021                                                            | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 | 01/01 -<br>31/12 |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                                       | <b>20.700</b>    | <b>15.600</b>    | <b>15.600</b>    | <b>15.600</b>    | <b>15.600</b>    |
| Individueel toepasselijke<br>bezoldigingsmaximum                                                         | <b>32.400</b>    | <b>21.600</b>    | <b>21.600</b>    | <b>21.600</b>    | <b>21.600</b>    |

De honorering van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht ligt voor 2023 onder de voor hen gestelde norm van WNT. In het kalenderjaar 2023 zijn geen wijzigingen in de bezetting van de Raad van Toezicht geweest.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Deze categorie was in 2023 voor Hogeschool Inholland niet van toepassing.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn geen overige functionarissen met een dienstbetrekking, die in 2023 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum van EUR 223.000 hebben ontvangen. In 2023 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 bestuursstaak 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 2023 (bedragen x EUR 1):

| Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord |                |                      |                |                         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|-------------------------|---------|
| Naam                                                                                                | B.R.<br>Combee | M.F. van<br>den Berg | M.<br>Deutekom | CvB<br>Gezamen-<br>lijk | Totalen |
| <b>1 Representatiekosten</b>                                                                        | 1.193          | 40                   | 182            | 15.909                  | 17.324  |
| <b>2 Reiskosten binnenland</b>                                                                      | 344            | 194                  | 539            | 0                       | 1.077   |
| <b>3 Reiskosten buitenland</b>                                                                      | 137            | 0                    | 779            | 0                       | 916     |
| <b>4 Overige kosten</b>                                                                             | 17.250         | 0                    | 34             | 0                       | 17.284  |
| <b>5 Totaal</b>                                                                                     | 0              | 18.924               | 234            | 15.909                  | 36.601  |

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](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, oftewel bonnetjes
- B. direct door de hogeschool betaalde facturen

**Vervoerskosten:**

Aan de leden van het College van Bestuur is een leaseauto ter beschikking gesteld. De totale kosten in 2023 voor de leaseauto's waren EUR 41.343 (2022: EUR 56.629).

**Afschrijvingen**

| Bedragen x 1.000 EUR                                                         | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa: Uitsplitsing</b> |                    |                   |                    |
| Afschrijvingen op immateriële vaste activa                                   | 39                 | 39                | 59                 |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa                                     | 14.309             | 15.643            | 14.142             |
| <b>Afschrijvingen</b>                                                        | <b>14.348</b>      | <b>15.682</b>     | <b>14.201</b>      |

De afschrijvingslasten zijn lager dan begroot doordat de geplande investeringen later gestart zijn dan verwacht.

**Overige instellingslasten**

| Bedragen x 1.000 EUR                    | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Huisvestingslasten, uitsplitsing</b> |                    |                   |                    |
| Huurlasten                              | 7.806              | 8.077             | 7.137              |
| Verzekeringslasten                      | 498                | 442               | 434                |
| Onderhoudslasten (klein onderhoud)      | 4.407              | 4.264             | 4.587              |
| Lasten voor energie en water            | 4.447              | 4.088             | 2.348              |
| Schoonmaakkosten                        | 3.616              | 3.541             | 3.436              |
| Belastingen en heffingen                | 879                | 866               | 756                |
| Overige                                 | 1.082              | 843               | 1.905              |
| <b>Huisvestingslasten</b>               | <b>22.735</b>      | <b>22.121</b>     | <b>20.603</b>      |
| <b>Overige lasten, uitsplitsing</b>     |                    |                   |                    |
| Administratie- en beheerslasten         | 4.864              | 4.240             | 4.598              |
| Inventaris en apparatuur                | 8.123              | 9.327             | 8.330              |
| Leer- en hulpmiddelen                   | 4.746              | 4.828             | 4.598              |
| Dotatie overige voorzieningen           | 74                 | 151               | 148                |
| Overige                                 | 17.314             | 12.434            | 14.199             |
| <b>Overige lasten</b>                   | <b>35.121</b>      | <b>30.980</b>     | <b>31.873</b>      |

*Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten zijn in 2023 circa EUR 2,1 mln. hoger dan in 2022 vanwege de stijging van de energiekosten en huurlasten.

*Overige lasten*

De overige lasten zijn EUR 3,2 mln. hoger voornamelijk door inhuur externe medewerkers en het laten uitvoeren van onderzoekstrajecten en organisatie optimalisatie.

**Accountantshonoraria**

| Bedragen x 1.000 EUR                                                | Realisatie<br>2023 |            | Realisatie<br>2022 |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|--------------------|
|                                                                     | PWC                | EY         | EY                 |
| <b>Separate specificatie kosten onafhankelijke accountant voor:</b> |                    |            |                    |
| - onderzoek van de jaarrekening                                     | 216                | 88         | 258                |
| - andere controleopdrachten                                         | 0                  | 13         | 24                 |
| - adviesdiensten op fiscaal terrein                                 | 15                 | 0          | 0                  |
| - andere niet-controlediensten                                      | 0                  | 0          | 0                  |
| <b>Accountantshonoraria</b>                                         | <b>230</b>         | <b>101</b> | <b>282</b>         |



**Financiële en overige baten en lasten**

| Bedragen x 1.000 EUR                                     | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|----------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Toelichting financiële en overige baten en lasten</b> |                    |                   |                    |
| <b>Financiële baten, uitsplitsing</b>                    |                    |                   |                    |
| Rentebaten en soortgelijke opbrengsten                   | 4.176              | 0                 | 56                 |
| <b>Financiële baten</b>                                  | <b>4.176</b>       | <b>0</b>          | <b>56</b>          |
| <b>Financiële lasten, uitsplitsing</b>                   |                    |                   |                    |
| Rentelasten en soortgelijke kosten                       | (70)               | (44)              | (43)               |
| <b>Financiële lasten</b>                                 | <b>(70)</b>        | <b>(44)</b>       | <b>(43)</b>        |
| Belastingen                                              | (141)              | 0                 | (35)               |
| Resultaat aandeel van derden                             | (218)              | (67)              | (90)               |

De post 'Rentebaten en soortgelijke opbrengsten' bestaat o.a. uit de rentebaten op de schatkistlening (EURO 3,6 mln.) en de teruggave omzetbelasting 2020 tot en met 2023 (pro rata).

**3.9 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht***Kasstroomen uit operationele activiteiten*

De ontvangen rente schatkistbankieren en de dotaties in de personele voorzieningen (voornamelijk de reorganisatievoorziening) zijn de voornaamste mutaties die verantwoord zijn onder rubriek operationele activiteiten.

De ontvangen-en betaalde interest en de betaalde vennootschapsbelasting zijn gecorrigeerd voor de werkelijk ontvangen / betaalde bedragen in 2023.

*Kasstroomen uit investeringsactiviteiten**Verwerving materiële vaste activa*

In het kasstroomoverzicht is een bedrag ad. EUR 1,1 mln. (2022: EUR 1,3 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.

*Kasstroomen uit financieringsactiviteiten*

In 2023 is Inholland een 20 jarige schatkistbankieren lening aangegaan voor een bedrag van EUR 70 mln.

**3.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2023**

(na resultaatverdeling)

| Bedragen x 1.000 EUR               | Realisatie<br>31-12-2023 | Realisatie<br>31-12-2022 |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Activa</b>                      |                          |                          |
| <b>Vaste activa</b>                |                          |                          |
| Immateriële vaste activa           | 0                        | 39                       |
| Materiële vaste activa             | 215.288                  | 159.646                  |
| Financiële vaste activa            | 1.947                    | 1.268                    |
| <b>Totaal van vaste activa</b>     | <b>217.235</b>           | <b>160.953</b>           |
| <b>Vlottende activa</b>            |                          |                          |
| Vorderingen                        | 6.148                    | 6.924                    |
| Liquide middelen                   | 69.034                   | 49.538                   |
| <b>Totaal van vlottende activa</b> | <b>75.182</b>            | <b>56.462</b>            |
| <b>Totaal van activa</b>           | <b>292.417</b>           | <b>217.415</b>           |
| <b>Passiva</b>                     |                          |                          |
| <b>Eigen vermogen</b>              | <b>116.247</b>           | <b>118.820</b>           |
| <b>Voorzieningen</b>               | <b>22.616</b>            | <b>15.838</b>            |
| <b>Langlopende schulden</b>        | <b>66.500</b>            | <b>0</b>                 |
| <b>Kortlopende schulden</b>        | <b>87.054</b>            | <b>82.757</b>            |
| <b>Totaal van passiva</b>          | <b>292.417</b>           | <b>217.415</b>           |

**3.11 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023**

| Bedragen x 1.000 EUR                               | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2022 |
|----------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Baten</b>                                       |                    |                   |                    |
| Rijksbijdragen                                     | 256.584            | 244.978           | 257.458            |
| Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden | 6.286              | 5.765             | 5.018              |
| College-, cursus-, les- en examengelden            | 52.703             | 53.042            | 36.854             |
| Baten werk in opdracht van derden                  | 1.010              | 1.449             | 1.320              |
| Overige baten                                      | 5.660              | 5.189             | 4.644              |
| <b>Totaal baten</b>                                | <b>322.243</b>     | <b>310.423</b>    | <b>305.294</b>     |
| <b>Lasten</b>                                      |                    |                   |                    |
| Personeelslasten                                   | 262.760            | 252.809           | 240.570            |
| Afschrijvingen                                     | 14.082             | 15.422            | 13.954             |
| Huisvestingslasten                                 | 21.489             | 20.799            | 19.512             |
| Overige lasten                                     | 31.219             | 26.469            | 27.954             |
| <b>Totaal lasten</b>                               | <b>329.550</b>     | <b>315.499</b>    | <b>301.990</b>     |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                       | <b>(7.307)</b>     | <b>(5.076)</b>    | <b>3.304</b>       |
| <b>Gerealiseerde herwaarderingen</b>               |                    |                   |                    |
| <b>Financiële baten</b>                            | 4.124              | 0                 | 56                 |
| <b>Financiële lasten</b>                           | (70)               | 0                 | 0                  |
| <b>Resultaat</b>                                   | <b>(3.253)</b>     | <b>(5.076)</b>    | <b>3.360</b>       |
| <b>Belastingen</b>                                 | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Resultaat uit deelnemingen</b>                  | 680                | 77                | (399)              |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                    | <b>(2.573)</b>     | <b>(4.999)</b>    | <b>2.961</b>       |
| <b>Resultaat aandeel van derden</b>                | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Totaal resultaat</b>                            | <b>(2.573)</b>     | <b>(4.999)</b>    | <b>2.961</b>       |

### 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:<br>Verloopoverzicht 31-12-2023.<br>Bedragen x 1.000 EUR | Gebouwen      | Terreinen     | Inventaris en<br>apparatuur | Materiële vaste<br>bedrijfsactiva in<br>uitvoering<br>voortuit-<br>betalingen op<br>materiële vaste<br>activa | Niet aan de bedrijfs-<br>uitoefening<br>materiële<br>vaste activa | Totaal van<br>materiële vaste<br>activa |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Materiële vaste activa, posten</b>                                           |               |               |                             |                                                                                                               |                                                                   |                                         |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                                       |               |               |                             |                                                                                                               |                                                                   |                                         |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs                                            | 252.791       | 12.096        | 23.814                      | 37.222                                                                                                        | 25.489                                                            | 351.412                                 |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen                              | (163.964)     | 0             | (12.120)                    | 0                                                                                                             | (15.682)                                                          | (191.766)                               |
| Materiële vaste activa                                                          | 88.827        | 12.096        | 11.694                      | 37.222                                                                                                        | 9.807                                                             | 159.646                                 |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                             |               |               |                             |                                                                                                               |                                                                   |                                         |
| Investerings                                                                    | 4.743         | 0             | 5.129                       | 59.246                                                                                                        | 567                                                               | 69.685                                  |
| Desinvesteringen                                                                | (1.881)       | 0             | (1.910)                     | 0                                                                                                             | (92)                                                              | (3.883)                                 |
| Nieuwe consolidaties                                                            | 0             | 0             | 0                           | 0                                                                                                             | 0                                                                 | 0                                       |
| Afschrijvingen                                                                  | (8.598)       | 0             | (4.569)                     | (0)                                                                                                           | (878)                                                             | (14.045)                                |
| Afschrijving op desinvesteringen                                                | 1.881         | 0             | 1.911                       | 0                                                                                                             | 92                                                                | 3.884                                   |
| Overige mutaties                                                                | (88)          | 0             | 0                           | 0                                                                                                             | 88                                                                | 0                                       |
| Mutatie gedurende de periode                                                    | (3.943)       | 0             | 561                         | 59.246                                                                                                        | (223)                                                             | 55.641                                  |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                                        |               |               |                             |                                                                                                               |                                                                   |                                         |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs                                            | 255.410       | 12.096        | 27.033                      | 96.468                                                                                                        | 26.207                                                            | 417.214                                 |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen                              | (170.525)     | 0             | (14.778)                    | 0                                                                                                             | (16.623)                                                          | (201.926)                               |
| <b>Materiële vaste activa</b>                                                   | <b>84.885</b> | <b>12.096</b> | <b>12.255</b>               | <b>96.468</b>                                                                                                 | <b>9.584</b>                                                      | <b>215.288</b>                          |

**Financiële vaste activa**

| Financiële vaste activa, verloopoverzicht<br>31-12-2023. Bedragen x 1.000 EUR | Deel-<br>nemingen in<br>groepsmaat-<br>schappijen | Totaal van<br>financiële<br>vaste activa |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Financiële vaste activa, posten</b>                                        |                                                   |                                          |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                                     |                                                   |                                          |
| Financiële vaste activa                                                       | 1.268                                             | 1.268                                    |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                           |                                                   |                                          |
| Waardeveranderingen                                                           | (1)                                               | (1)                                      |
| Aandeel in resultaat deelnemingen                                             | 680                                               | 680                                      |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                                      |                                                   |                                          |
| <b>Financiële vaste activa</b>                                                | <b>1.947</b>                                      | <b>1.947</b>                             |

**Vlottende activa**

| Bedragen x 1.000 EUR                        | Realisatie<br>31-12-2023 | Realisatie<br>31-12-2022 |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Vorderingen</b>                          |                          |                          |
| Debiteuren                                  | 985                      | 785                      |
| Groepsmaatschappijen                        | 281                      | 739                      |
| Personeel                                   | 27                       | 15                       |
| Ouders, studenten, deelnemers en cursisten  | 959                      | 1.439                    |
| Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen | (407)                    | (340)                    |
| Subtotaal vorderingen                       | 1.845                    | 2.638                    |
| <b>Overlopende activa</b>                   |                          |                          |
| Vooruitbetaalde kosten                      | 3.033                    | 3.503                    |
| Overige overlopende activa                  | 351                      | 783                      |
| Overlopende activa                          | 4.303                    | 4.286                    |
| Totaal van vorderingen                      | 6.148                    | 6.924                    |
| <b>Liquide middelen</b>                     |                          |                          |
| Tegoeden op bankrekeningen                  | 12                       | 33                       |
| Schatkistbankieren                          | 69.022                   | 49.505                   |
| Liquide middelen                            | 69.034                   | 49.538                   |
| <b>Totaal van vlottende activa</b>          | <b>75.182</b>            | <b>56.462</b>            |

**Eigen vermogen**

| Eigen vermogen, verloopoverzicht 31-12-2023.<br>Bedragen x 1.000 EUR | Algemene<br>reserve | Bestemmings-<br>reserve publiek | Eigen<br>vermogen |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------|
| <b>Eigen vermogen, posten</b>                                        |                     |                                 |                   |
| <b>Stand aan het begin van de vorige periode</b>                     |                     |                                 |                   |
| Eigen vermogen                                                       | 115.859             | 0                               | 115.859           |
| <b>Verloop gedurende de vorige periode</b>                           |                     |                                 |                   |
| Resultaat verslagperiode                                             | 2.961               | 0                               | 2.961             |
| <b>Stand aan het eind van de vorige periode</b>                      |                     |                                 |                   |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                | <b>118.820</b>      | <b>0</b>                        | <b>118.820</b>    |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                            |                     |                                 |                   |
| Eigen vermogen                                                       | 118.820             | 0                               | 118.820           |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                                  |                     |                                 |                   |
| Resultaat verslagperiode                                             | (2.573)             | 0                               | (2.573)           |
| <b>Stand aan het eind van de periode</b>                             |                     |                                 |                   |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                | <b>116.247</b>      | <b>0</b>                        | <b>116.247</b>    |

Toelichting verschil tussen enkelvoudig eigen vermogen en geconsolideerd eigen vermogen:

|                                                          |         |
|----------------------------------------------------------|---------|
| Geconsolideerd groepsvermogen ultimo boekjaar 2023       | 123.971 |
| Enkelvoudig eigen vermogen ultimo boekjaar 2023          | 116.247 |
| Te verklaren verschil                                    | 7.724   |
| Stichting AVAG eigen vermogen ultimo boekjaar 2023       | 7.543   |
| Eliminatie te betalen vakantie-uren ultimo boekjaar 2023 | 181     |
|                                                          | (7.724) |
|                                                          | (0)     |

Per ultimo 2023 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 ingehuurd medewerkers). Deze dubbeltelling wordt bij de consolidatie geëlimineerd.

**Kortlopende schulden**

| Bedragen x 1.000 EUR                                     | <b>Realisatie<br/>31-12-2023</b> | <b>Realisatie<br/>31-12-2022</b> |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Kortlopende schulden toelichting</b>                  |                                  |                                  |
| Schulden aan groepsmaatschappijen                        | 1.303                            | 1.248                            |
| Schulden aan kredietinstellingen                         | 3.500                            | 0                                |
| Schulden aan OCW/EZ                                      | 96                               | 6.799                            |
| Crediteuren                                              | 13.262                           | 8.927                            |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen             | 10.055                           | 9.931                            |
| Schulden ter zake van pensioenen                         | 2.713                            | 2.859                            |
| Kortlopende overige schulden                             | 864                              | 867                              |
| Subtotaal kortlopende schulden                           | 31.793                           | 30.631                           |
| <b>Overlopende passiva, uitsplitsing</b>                 |                                  |                                  |
| Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden | 20.236                           | 20.718                           |
| Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ                        | 3.130                            | 1.419                            |
| Vooruitontvangen investeringsubsidies                    | 6                                | 13                               |
| Vooruitontvangen bedragen                                | 4.887                            | 4.764                            |
| Vakantiegeld en vakantiedagen                            | 17.298                           | 16.296                           |
| Te betalen interest                                      | 70                               |                                  |
| Overige overlopende passiva                              | 9.634                            | 8.916                            |
| Overlopende passiva                                      | 55.261                           | 52.126                           |
| <b>Totaal van kortlopende schulden</b>                   | <b>87.054</b>                    | <b>82.757</b>                    |

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 2023 woonden 5 medewerkers in het buitenland (3,8 fte), gemiddeld 0,62 fte.

| FTE                           | Onderwijs<br>dec-23 | Niet-onderwijs<br>dec-23 | Totaal<br>dec-23 |
|-------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Personeelsformatie</b>     |                     |                          |                  |
| Bestuur/management *          | 7,0                 | 9,0                      | 16,0             |
| Onderwijzend personeel**      | 1288,8              | 4,6                      | 1293,3           |
| Ondersteunend personeel†      | 532,9               | 282,4                    | 815,3            |
| <b>Totaal†</b>                | <b>1828,7</b>       | <b>296,0</b>             | <b>2124,7</b>    |
| <b>Verhouding OOP/OP in %</b> |                     |                          | <b>39/61</b>     |
| <b>Begroet</b>                |                     |                          | <b>2.238,2</b>   |

\* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafhoofden

\*\* Uitzondering 4,6 fte werkzaam voor locatie of stafdienst

† Afrondingsverschil bij optelling zonder decimalen in de rij

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| Gemiddeld aantal medewerkers | 2.696 |
| Gemiddeld Fte medewerkers    | 2.173 |
| Gemiddeld Parttimers         | 81%   |

### **3.14 Gebeurtenissen na balansdatum**

Deze jaarrekening is opgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 19 maart 2024, goedgekeurd door de Raad van Toezicht in haar vergadering van 17 april 2024 en vastgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 23 april 2024.

#### **College van Bestuur Inholland**

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

Mw. M.F. (Mieke) van den Berg, lid

Mw. M. (Marije) Deutekom, lid

#### **Raad van Toezicht Inholland**

Dhr. S. (Siebe) Riedstra (voorzitter)

Mw. L. (Liesbeth) Schöningh (vice-voorzitter)

Dhr. A.C. (Ton) de Jong

Mw. C. (Chris) Sigaloff

Mw. M. (Meryem) Kilic-Karaaslan



### 3.15 Bestemming resultaat

Het resultaat over 2023 is als volgt verdeeld:

| Bedragen x 1.000 EUR                        | EUR            |
|---------------------------------------------|----------------|
| Resultaat conform Staat van baten en lasten | (3.016)        |
| Mutatie ten laste van Bestemmingsreserve    | (405)          |
| <b>Saldo ten laste van Algemene reserve</b> | <b>(3.421)</b> |

## 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 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; 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 Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 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).

NLE00021240.1.1

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,  
3508 AB Utrecht  
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Penalties, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



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 2023 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 2023 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 2023 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 2023.



---

## **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 2023.

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 de 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is

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, 18 april 2024  
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 2023, 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 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <i>HBO/HAO 2023</i>                                               |                      |
| 2023/2/23857088/1281985-3                                         | 228.627              |
| 2023/2/23857088/1281974                                           | 20.269               |
|                                                                   | <b>248.896</b>       |
| <i>Besteding NPO Keuzemenu ho (niet normatieve Rijksbijdrage)</i> | 6.814                |
| <i>Overig 2023</i>                                                |                      |
| <i>Reclassificatie (Normatieve) Rijksbijdrage naar:</i>           |                      |
| - Overige subsidies OCW/EZ                                        | (1.696)              |
|                                                                   | <b>(1.696)</b>       |
| <b>Totaal (Normatieve) Rijksbijdragen</b>                         | <b>254.014</b>       |



## 5.2 Subsidieprojecten AGVV Hogeschool Inholland

De volgende subsidieprojecten zijn onder de Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGVV) beschikt:

(Bedragen x 1.000 EUR)

|            |                    |                     |                   | Bedrag van de<br>toew ijzing | Ontvangen<br>t/m 2022 | Ontvangen<br>in 2023 | Totaal<br>Ontvangen | Lasten<br>t/m 2022 | Lasten in<br>2023 | Totaal<br>Lasten |
|------------|--------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| Volgnummer | Omschrijving       | Toew ijzing Kenmerk | Toew ijzing datum |                              |                       |                      |                     |                    |                   |                  |
| 1          | Unmanned Valley    | KVW-00168           | 06-03-19          | 11                           | 8                     | 0                    | 8                   | 0                  | 0                 | 0                |
| 2          | Duurzame moleculen | KVW-00290           | 16-03-21          | 48                           | 4                     | 3                    | 7                   | 0                  | 0                 | 0                |
|            | <b>Totaal</b>      |                     |                   | <b>58</b>                    | <b>12</b>             | <b>3</b>             | <b>15</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>          | <b>0</b>         |

### 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

Mw. M.F. (Mieke) van den Berg

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](http://www.inholland.nl)**

*Contactpersoon*

Dhr. M. (Michel) Emmerik, Manager Finance Hogeschool Inholland

E-mailadres: [michel.emmerik@inholland.nl](mailto:michel.emmerik@inholland.nl)