

JAAARVERSLAG

2023

HOGESCHOOL
VAN ARNHEM
EN NIJMEGEN



**OPEN UP
NEW
HORIZONS.**

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Naam en adres van de instelling

HAN University of Applied Sciences
Ruitenberglaan 31
6826 CC Arnhem

Telefoonnummer

(026) 369 15 55

Naam/telefoon/e-mail contactpersoon

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

Samenstelling Raad van Toezicht

Situatie per 31 december 2023

De heer dr. ir. P.J.M. van Laarhoven, voorzitter
De heer drs. R. Wenselaar, vicevoorzitter
Mevrouw drs. B.B. ter Huurne, lid
De heer drs. H.V.W. Mans RA MBA, lid
Mevrouw drs. M. Roos, lid
Mevrouw dr. G. Yilmaz, lid
De heer drs. L.A. van de Zande, lid

Samenstelling College van Bestuur

Situatie per 31 december 2023

De heer L.J.M. Verhofstad MSc, voorzitter
Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE, vicevoorzitter
Mevrouw drs. B.M. Kievits, lid

BRIN-nummer

25 KB

Bevoegd gezag-nummer

72243

Internetsite

www.han.nl

Rechtspersoon

Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

KVK-nummer

09091785

INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON	2
BESTUURSVERSLAG 2023	4
1 Bestuurlijke terugblik 2023	4
2 Missie, visie en jaardoelen	6
3 Realiseren van onze missie, ambities en doelen 2023	8
4 Overige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van de HAN in 2023	17
5 Besturing: governance en naleving branchecode	22
6 Risicomanagement	30
7 Continuïteit 2023-2028 en financieel beleid	33
8 Kwaliteitsafspraken	40
9 Praktijkgericht onderzoek (Bestuursakkoord)	54
10 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	61
11 HAN in kaart	64
JARREKENING 2023	70
B1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023	71
B2 Geconsolideerde exploitatierekening 2023	72
B3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023	73
B4 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2023	74
B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	79
B6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	87
B7 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	88
B8 Enkelvoudige balans per 31 december 2023	94
B9 Enkelvoudige exploitatierekening 2023	95
B10 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2023	96
B11 Overzicht verbonden partijen	99
B12 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	100
C OVERIGE GEGEVENS	102
C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
BIJLAGE 1: OVERZICHT VISITATIES EN INTERNE AUDITS	107

1 BESTUURLIJKE TERUGBLIK 2023

De HAN levert met uitdagend en flexibel hoger beroepsonderwijs en met praktijkgericht innovatief onderzoek studenten af, die zullen bijdragen aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Dit doen wij in nauwe samenwerking met het werkveld in de regio en op nationaal en internationaal niveau.

De gebeurtenissen in de wereld leidden ook in 2023 tot steeds weer nieuwe vraagstukken binnen de HAN. Hoe op een juiste manier om te gaan met de voortdurende oorlog in Oekraïne, de aanval van Hamas op Israël en de daaropvolgende strijd. Maar ook dichterbij huis heeft de onzekere politieke situatie na de uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen invloed op de HAN als diverse gemeenschap van studenten en medewerkers. We willen graag dat alle medewerkers en studenten zich thuis voelen bij de HAN. We geloven dat diversiteit ons onderwijs en onderzoek en onze organisatie verrijkt. Daarom is de dialoog waarin verschillende meningen aan bod komen van belang. Als wij willen dat onze studenten zich ontwikkelen tot reflectieve en maatschappelijk betrokken wereldburgers, een van onze strategische doelen uit ons Koersbeeld 2022-2028, dan moeten wij er ook naar handelen: *practice what you preach*.

De ontwikkelingen om ons heen hebben ook impact op het welzijn van studenten en medewerkers. Dit vraagt alertheid en daar waar nodig aanpassingen op onze voorzieningen en inspanningen van studentbegeleiders, management en tweedelijns ondersteuners zoals studentpsychologen en HR-arbo-medewerkers. Zonder daarbij in reguliere zorg- en welzijnsactiviteiten te treden.

En de grote ambities die voortvloeien uit ons Koersbeeld vragen meer dan ooit focus en keuzes, en het werken met heldere kaders en doelstellingen. Dit is dan ook een belangrijk thema in onze besturingsfilosofie en vraagt ook om aanpassingen in de manier van werken en de cultuur binnen de HAN.

Uiteraard stond in 2023 de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek hoog op de agenda. We zijn dan ook blij met de positieve uitkomsten van de onderwijs- en onderzoeksvisities die in 2023 hebben plaatsvonden. In 2023 zijn verdere stappen gezet in de realisatie van de zes strategische doelen van het Koersbeeld 2022-2028. We zijn tevreden met de voortgang op deze ambitieuze doelstellingen. In 2023 is vanuit het programma Realisatie Koersbeeld, met medewerkers uit de veertien academies, Services en stafafdelingen, vooral gewerkt aan realisatie van de randvoorwaarden ter ondersteuning van de feitelijke implementatie van de Koersdoelen binnen onderwijs, onderzoek en de organisatie, zoals kaders, modellen en handreikingen. Dit heeft geleid tot een groot aantal producten, zoals het HAN-model Wereldburgerschap, inclusief doorvertaling naar indicatoren voor het onderwijs, studentcompetentieprofiel Digi- en Datavaardigheid, HAN-kader Flexibilisering Onderwijs en een groei-model Flexibel Onderwijs, Handreiking LLO en Handreiking Alumni. Binnen de academies zijn, ieder in eigen tempo en passend bij de ontwikkeling van de academie en haar opleidingen, eerste inhoudelijke stappen gezet voor de realisatie van de Koersdoelen. Waarbij Wereldburgerschap en digi- en datavaardigheid een plek kregen in de curricula en stappen werden gezet op flexibilisering en ontwikkeling van het LLO-portfolio.

Vanuit het Koersbeeld is in 2023 de HAN-agenda opgesteld. In de HAN-agenda zijn de thema's Slim, Schoon en Sociaal uit het Koersbeeld verder uitgewerkt, evenals de overlapgebieden. Hiermee beschrijven we op welke kennis-, innovatie- en human capital-vraagstukken we ons in het bijzonder bewegen.

Het afgelopen jaar hebben we, om de impact van de HAN te vergroten, verder gebouwd aan een robuuste en krachtige onderzoeksorganisatie. Daarbij is erop ingezet ons onderzoeksportfolio verder te versterken en meer focus te geven in lijn met de opgestelde HAN-agenda. Tevens hebben we de uitgangspunten voor een krachtige onderzoeksorganisatie vastgesteld, waarmee we voor het praktijkgericht onderzoek bij de HAN een nieuw volwassenheidsniveau bereiken.

Naast hiervoor geschetste ontwikkelingen in 2023 kijken we ook tevreden terug op de stappen die gezet zijn in diverse projecten gericht op verdere versteviging van ons fundament, zoals het verbeteren van de studentbegeleiding en studentenwelzijn, de doorontwikkeling van het IV-landschap en de stappen die gezet zijn op het gebied van portfoliomanagement.

In hoofdstuk 3.2 van dit bestuursverslag blikken we uitgebreid terug op de voortgang van de doelen en bereikte resultaten in 2023. Tevens wordt in hoofdstuk 3.4 ingegaan op het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap, en de in dat kader voor specifieke doelen gemaakte afspraken en toegekende extra middelen. De resultaten en bestedingen met betrekking tot het praktijkgerichte onderzoek worden hierbij verder toegelicht in hoofdstuk 9.

In hoofdstuk 8 van dit bestuursverslag kijken we terug op de realisatie van de Kwaliteitsafspraken in 2023. Dit hoofdstuk bouwt voort op de Voortgang Kwaliteitsafspraken in de HAN-jaarverslagen 2021 en 2022, mede op grond waarvan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) in de zomer van 2022 een tussenevaluatie heeft uitgevoerd en een positief advies aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft gegeven. Op 22 mei 2023 heeft de minister positief besloten over de gerealiseerde Kwaliteitsafspraken.

De financiële positie van de HAN is gezond zowel ten opzichte van de eigen financiële kaders als ten opzichte van de door de Onderwijsinspectie gehanteerde signaleringsgrenzen.

Na jaren van groei in studentenaantallen is de al veel eerder verwachte afname nu echter daadwerkelijk ingezet. Daarbij komt in 2024 een einde aan de besteding van de extra middelen die de onderwijssector waaronder ook de HAN ontving ten gevolge van de coronapandemie (de zogenaamde NPO-middelen).

De ontwikkeling in studentenaantallen en het wegvallen van extra Nationaal Programma Onderwijs-middelen heeft impact op de financiën en daarmee is er in de meerjarenraming ook sprake van een forse uitdaging. We zien ons dan ook genooddaakt tijdig maatregelen te treffen om te anticiperen op de toekomst. De gezonde financiële positie van de HAN geeft daarbij speelruimte.

De HAN sluit het jaar 2023 af met een tekort van €2,8 miljoen. De HAN voert al een aantal jaren het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. In 2024 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd en zal opnieuw worden uitgegaan van de bewuste inzet van de in het verleden opgebouwde reserves. In hoofdstuk 7 gaan we nader in op het financieel beleid en de financiën.

In voorliggend bestuursverslag laten we zien hoe we in 2023 invulling hebben gegeven aan onze ambities en leggen we verantwoording af conform de afspraken in de sector. Voor een verdere inzicht in de vele voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar komen, verwijzen we u ook graag naar het Jaaroverzicht HAN 2023, dat net als het jaarverslag op onze site (www.han.nl) is te vinden.

30 mei 2024

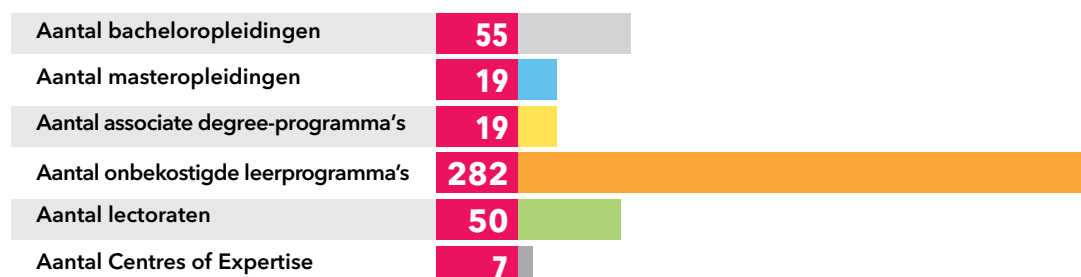
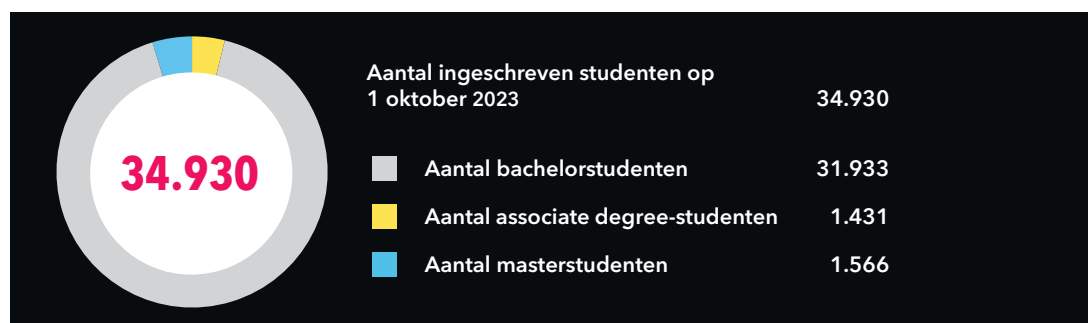
Rob Verhofstad, Yvonne de Haan en Bridget Kievits
College van Bestuur HAN

Kengetallen 2023

De HAN verzorgt bachelor-, associate degree- (AD) en masteropleidingen, zowel voltijd, deeltijd als duaal, voor circa 35.000 studenten uit 110 landen. Daarnaast richten we ons met advies, nascholing, (post-)hbo-opleidingen en cursussen en trainingen op werkenden in bedrijven, instellingen en organisaties.

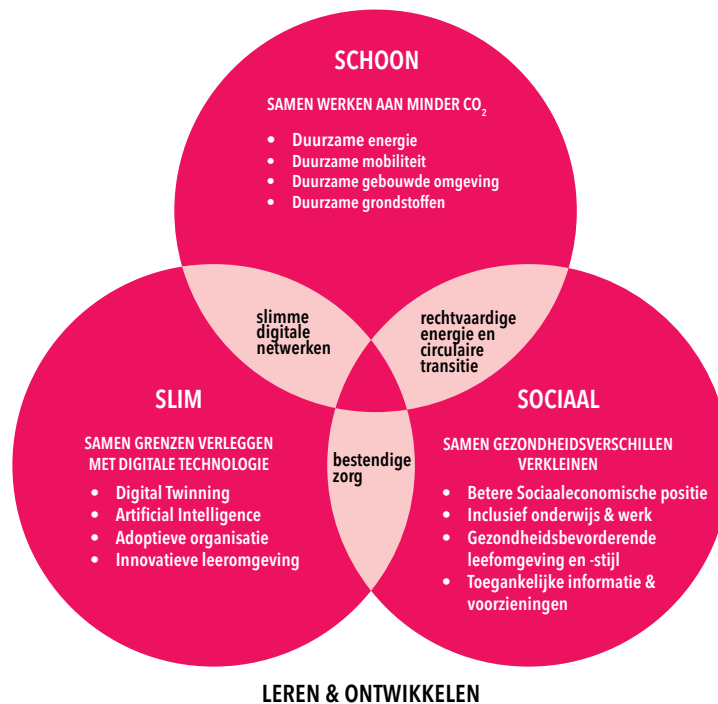
Onderwijs bieden we aan in verbinding met onderzoek en werkveld. Samen met onze werkveldpartners werken we in onze vijftig lectoraten en een zevental Centres of Expertise aan praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en kennisvalorisatie.

Onderstaand zijn diverse kengetallen over 2023 weergegeven. Voor een uitgebreider overzicht en de ontwikkelingen in de afgelopen jaren wordt verwezen naar hoofdstuk 11.



2 MISSIE, VISIE EN JAARDOELEN

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



2.1 Missie en visie

De missie van de HAN is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en het leveren van innovaties in een dynamische, complexe en globaliserende samenleving.

Samen met onze docenten, onderzoekers en werkveldpartners leiden we studenten op tot zelfbewuste mensen die over grenzen heen kijken en goed geëquipeerd zijn om de beroepspraktijk te innoveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief dat leren, creatief denken en innoveren stimuleert.

Ons onderwijs is intensief en inhoudelijk van hoog niveau. Contactonderwijs vormt de kern van onze onderwijsleeromgeving. We dagen studenten uit hun verblijf aan de HAN optimaal te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten en passies, in elke fase van hun loopbaan. We spelen daarbij in op de verschillende leerstijlen van studenten en bieden hun de ruimte om binnen kaders verschillende leerroutes te volgen (studentroutes met keuzemogelijkheden). Ons onderzoek is praktijkgericht. We beantwoorden vragen die zijn ingegeven door de beroepspraktijk bij bedrijven, instellingen en overheden. De kennis die ons onderzoek oplevert, draagt vervolgens bij aan diezelfde beroepspraktijk. Zo dragen we bij aan de regionale ontwikkeling. Door middel van professionele leergemeenschappen waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beogen we maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie. Dankzij de samenwerking met het werkveld 'in de driehoek' (werkveld, onderwijs en onderzoek) zijn we in staat ons onderwijs en onderzoek voortdurend te ontwikkelen en te innoveren binnen de context van veranderende beroepseisen in een veranderende arbeidsmarkt. Samen met onze studenten en het werkveld willen we deze verbinding steeds verder optimaliseren, want alleen op die manier kunnen we effectief werken aan onze maatschappelijke kernopdracht: het opleiden van de professionals van de toekomst.

2.2 De HAN en de regio

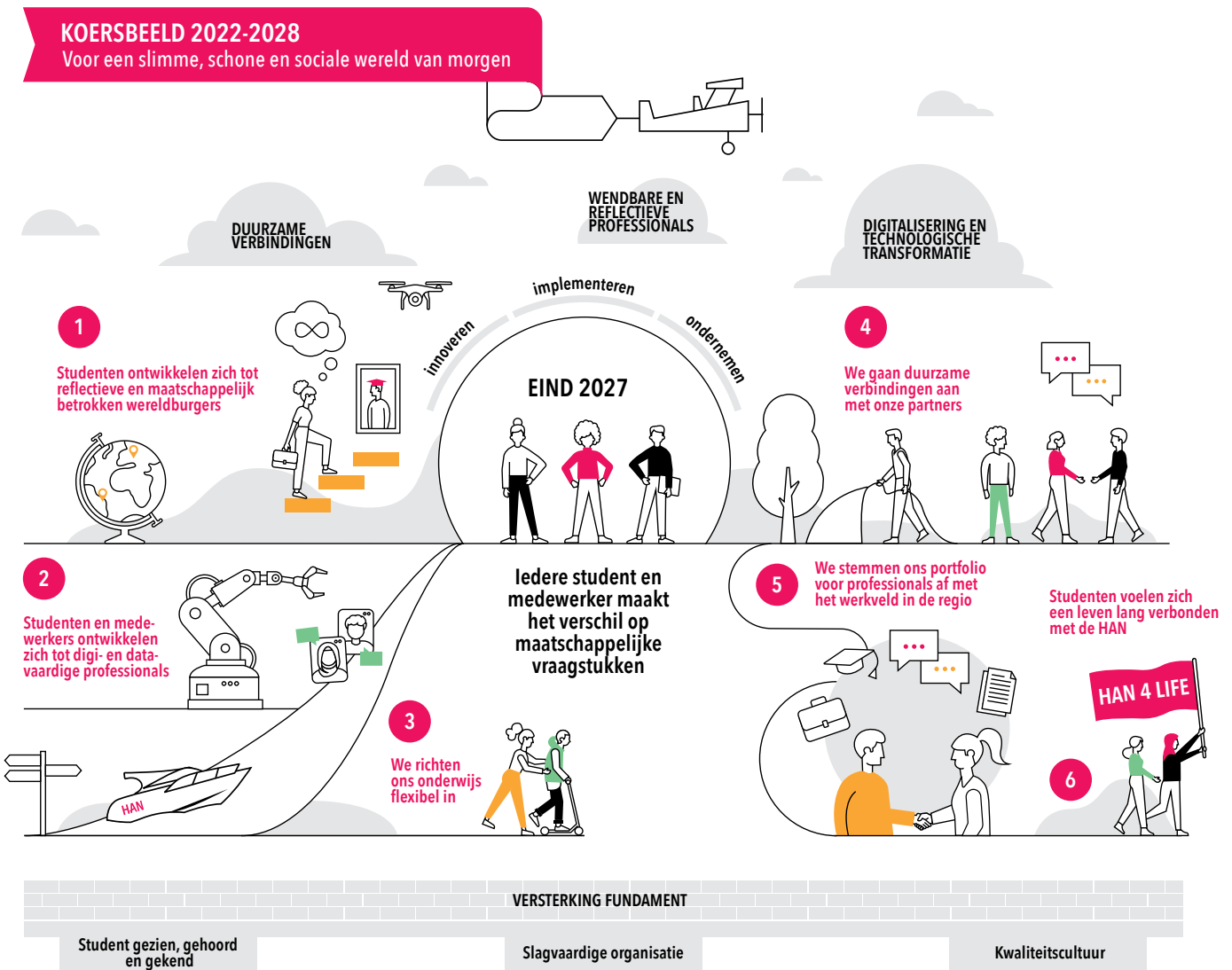
De HAN speelt als kennisinstelling een verbindende rol in de regio. De HAN is geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel: de Regio Arnhem Nijmegen. Een groene en krachtige regio met als belangrijk thema circulaire innovatie. Ook de regio's Veluwe, Noord-Limburg en Achterhoek behoren tot ons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

Vanuit The Economic Board Regio Arnhem Nijmegen werken we samen in het regionale innovatienetwerk Lifeport, gespecialiseerd in Health, Hightech en Energy. Daarnaast onderhoudt de HAN langdurige samenwerkingsrelaties met haar strategische partners, bijvoorbeeld in Oost-Nederland met de innovatieve Regio Achterhoek of binnen Connectr Energy Innovation. We werken daarbij ook over de grens met andere Europese regio's en kennisinstellingen aan duurzame samenwerking en bundeling van krachten.

2.3 Koersbeeld, strategische doelen en jaardoelen

In het Koersbeeld 2022-2028, het instellingsplan van de HAN, geeft de HAN invulling aan de koers voor de komende jaren (zie schematische weergave hieronder). Met de zes strategische doelen die zijn opgenomen in het Koersbeeld, realiseren we dat eind 2027 iedere student en medewerker van de HAN het verschil maakt op maatschappelijke vraagstukken en daarmee een betekenisvolle bijdrage levert aan de slimme, schone en sociale wereld van morgen. Het Koersbeeld 2022-2028 bouwt voort op het vorige instellingsplan. Het HAN Instellingsplan 2016-2022 stelde de thema's 'Student gezien, gehoord en gekend', 'Slagvaardige organisatie' en 'Kwaliteitscultuur' centraal. Deze focus heeft een stevig fundament onder de organisatie gelegd. De HAN blijft de komende jaren werken aan de verdere versterking van dit fundament.

Per jaar formuleert de HAN doelen die bijdragen aan de realisatie van haar strategische doelen. De behaalde resultaten op de voor 2023 gestelde doelen komen in het volgende hoofdstuk van dit bestuursverslag aan bod.



3 REALISEREN VAN ONZE MISSIE, AMBITIES EN DOELEN 2023

In dit hoofdstuk kijken we achtereenvolgens terug op de in 2023 behaalde resultaten in onderwijs en onderzoek en de resultaten op de HAN-brede doelen voor 2023. Tevens blikken we terug op de impact van COVID-19 en de besteding van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (paragraaf 3.3). Ten slotte wordt ingegaan op de thema's vanuit het Bestuursakkoord (paragraaf 3.4). Op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken over de periode 2019 tot en met 2023 wordt teruggekomen in een separaat hoofdstuk (hoofdstuk 8).

3.1 Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

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

We monitoren de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek aan de hand van een aantal interne en externe indicatoren. De resultaten op de indicatoren worden onderstaand toegelicht.

Visitaties en interne audits/ontwikkelgesprekken onderwijs

- *Besluit behoud accreditatie*
In 2023 heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) besloten tot behoud van accreditatie van één associate degree-, zes bachelor- en drie masteropleidingen. In bijlage 1 treft u het overzicht daarvan aan.
- *Gevisiteerde opleidingen*
Eind 2023 zijn dertien opleidingen gevisiteerd. Het overzicht daarvan treft u aan in bijlage 1.
- *Goedkeuring nieuwe opleidingen door CDHO en NVAO*
In 2023 is een nieuwe opleiding (de Ad-opleiding Sport) beoordeeld door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) en de NVAO. Het definitieve NVAO-besluit voor de nieuwe opleiding is ontvangen, de opleiding gaat in september 2024 van start.
- *Interne audits*
In 2023 hebben veertien opleidingen in het kader van ons kwaliteitszorgsysteem een interne audit/ontwikkelgesprek georganiseerd en uitgevoerd. Een overzicht van de betreffende opleidingen vindt u in bijlage 1. De opleidingen organiseerden de audits/ontwikkelgesprekken zelf en lieten zich hierbij adviseren door adviseurs van de stafafdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg. Bij alle audits/ontwikkelgesprekken zijn gesprekken gevoerd met en door diverse stakeholders van de opleidingen. De gesprekken zijn waarderend ingestoken en resulteerden in verbeteradviezen van diverse aard. Als de opleidingen aan die adviezen een gevolg geven, zijn er geen risico's die behoud van accreditatie in de weg staan.

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

Visitaties onderzoek (BKO-standaarden)

Binnen de Vereniging Hogescholen is afgesproken dat elke onderzoekseenheid of lectoraat eens in de zes jaar extern wordt geëvalueerd volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. In 2023 zijn er volgens het met de academies afgestemde evaluatieooster geen externe evaluaties uitgevoerd; de eerstvolgende evaluatie vindt plaats in 2024. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2023 opgestart.

De uitkomsten van de vorige BKO-ronde (2016-2022) tonen aan dat de kwaliteit van onderzoek op orde is. Over het algemeen laten de beoordelingsresultaten van de externe evaluaties een stijgende lijn zien.

Studierendement

Onze ambitie is om meer studenten met een diploma op de arbeidsmarkt te laten instromen en de doorstroom van de studenten te vergroten. Onderstaand zien we de ontwikkeling ten opzichte van vorig jaar. Over het algemeen blijven de rendementen achter bij onze ambitie. Alhoewel dit in lijn is met de landelijke ontwikkeling heeft dit onze volle aandacht.

Tabel 1: Kerncijfers studievoortgang

Kerncijfers studievoortgang	W 2022	HAN-ambitie 2023	W 2023
Studievoortgang eerste jaar studie	40,2%	≥50%	nrb*
Survival - propedeuse	75,1%	≥70%	69,8%
Survival - hoofdfase	84,0%	≥85%	84,2%
Diplomarendement na 5 jaar	61,0%	≥65%	58,7%
Diplomarendement na 8 jaar	73,8%	≥77%	72,1%

*Vanwege de overgang naar OSIRIS is dit cijfer nog niet bekend.

Het percentage studenten in de propedeuse dat na één jaar nog aan de HAN studeert (survival propedeuse) is HAN-breed gedaald ten opzichte van vorig jaar. Alleen bij International School of Business is sprake van een stijging. In 2024 worden plannen ontwikkeld om de survival te verbeteren.

Het percentage studenten in de hoofdfase dat na vier jaar nog aan de HAN studeert (survival hoofdfase) is iets gestegen ten opzichte van vorig jaar. Wel zijn behoorlijke verschillen tussen de academies te zien.

Het HAN-brede diplomarendement na vijf jaar is gedaald, waarbij de academies onderling ook flinke verschillen laten zien. Net als vorig jaar hebben drie academies een diplomarendement van boven de 65%. Er zijn dit jaar vijf academies (2022: twee) met een diplomarendement beneden de 50%. Het HAN-brede diplomarendement na acht jaar, gecorrigeerd voor uitval in het eerste jaar, is licht gedaald. Ook hier zijn flinke verschillen te zien tussen de academies. HAN-breed voldoet het diplomarendement niet aan de door onszelf gedefinieerde normen. Net als alle andere hogescholen blijft de HAN op zoek naar manieren om uitval te beperken en rendementen te verbeteren. De HAN heeft in 2023 besloten studentsucces nog meer aandacht te geven om studie-uitval te beperken en meer studenten te begeleiden naar een diploma. Dit krijgt in 2024 een vervolg met een pilot voor de verbetering van het studierendement om te komen tot een gerichte aanpak voor een HAN-brede verbetering van de rendementen.

Studenttevredenheid

Basis voor het vaststellen van de studenttevredenheid is de National Studenten Enquête (NSE).

Het aantal studenten dat in de NSE expliciet aangeeft tevreden te zijn, is met 68% gelijk gebleven aan de vorige twee jaren. Landelijk behoort de HAN daarmee tot de bovenkant van de middenmoot. In het algemeen zijn er weinig ontevreden studenten aan de HAN. Het percentage ontevreden studenten is zelfs licht gedaald ten opzichte van een jaar geleden.

We zijn er trots op dat onze studenten tevreden zijn over de sfeer op de HAN, onze docenten en de begeleiding die ze krijgen. Onze studenten voelen zich over het algemeen thuis op de HAN. Driekwart van de studenten voelt zich ook thuis bij de gekozen opleiding en 84% van onze studenten voelt zich veilig om zichzelf te zijn op de HAN. Studenten zijn echter minder te spreken over de toetsing, studielast, informatievoorziening en roostering binnen de HAN. Hoewel de score licht verbeterd is ten opzichte van vorig jaar, geven relatief weinig studenten aan tevreden te zijn over de informatievoorziening en studieroosters. Het project Toekomstbestendig Inzetplannen en Roosteren zal naar verwachting bijdragen aan verbetering van deze score.

Het is de bedoeling in de pilot voor de verbetering van het studierendement ook de toetsing en de studielast mee te nemen.

Tevredenheid alumni/werkveld (werkveldindicator)

Uit het laatste alumni-onderzoek dat eind 2022 is uitgevoerd, komt naar voren dat onze alumni over het algemeen nog steeds met een positief gevoel terugkijken op de opleiding die ze aan de HAN gevolgd hebben. Ze voelen zich goed voorbereid op het werken in de praktijk, de werkloosheid is laag (2%) en de carrièremogelijkheden zijn goed.

Tabel 2: Resultaten alumni-onderzoek 2022

	HAN 2019	HAN 2020	HAN 2021	HAN 2022	Hbo totaal 2022
Vorbereiding op werk	7,4	7,3	7,4	7,4	7,3
Aansluiting studie-werk	7,4	7,4	7,5	7,4	7,3
Extern rendement (wat levert het op)	8,3	8,4	8,6	8,7	8,7
Relevantie en kwaliteit onderwijs	7,3	7,4	7,4	7,3	7,3
Tevredenheid opleiding achteraf	7,7	7,8	7,7	7,7	7,6

Uit het onderzoek blijkt dat 25% van de alumni nog contact heeft met de HAN. Een van de doelstellingen van het nieuwe Koersbeeld ('Studenten voelen zich een leven lang verbonden met de HAN') moet daar verbetering in brengen.

3.2 HAN-brede jaardoelen in 2023

In de hoofdlijnen van de begroting 2023 is nadere uitwerking gegeven aan de ambities van de HAN op de zes strategische doelen uit het Koersbeeld en aan de versterking van het fundament. Realisatie vindt plaats via HAN-brede jaardoelen en beoogde resultaten.

3.2.1 Realisatie Koersbeeld

In oktober 2022 is een aanpak vastgesteld om te komen tot de realisatie van het Koersbeeld, het instellingsplan van de HAN voor de periode 2022-2028. In het plan heeft de HAN zes strategische doelen gedefinieerd. Met elkaar zorgen deze strategische doelen ervoor dat de HAN duurzaam en toekomstbestendig bijdraagt aan slimme, schone en sociale oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. In 2022 zijn de eerste voorbereidingen voor de realisatie van het Koersbeeld getroffen.

In 2023 is een start gemaakt met de daadwerkelijke implementatie, waarbij de activiteiten om de zes strategische doelen te realiseren parallel werden opgestart. Hierna lichten we de belangrijkste ontwikkelingen in 2023 per strategisch doel kort toe:

- *Wereldburgerschap*

De basis voor de realisatie van dit doel wordt gevormd door het ontwikkelde HAN-model Wereldburgerschap. Elementen uit dit model zijn (passend bij de beroepscontext) in 2023 gekoppeld aan het curriculum, onderzoek en professionalisering van medewerkers. Voor de implementatie is tevens een ontwikkelmodel opgesteld.

- *Digi- en datavaardig*

Voor de realisatie van dit doel is er voor de ontwikkeling van docenten voor gekozen om gebruik te maken van het 'Raamwerk docentcompetenties onderwijs met ICT' (Versnellingsplan, 2021). Dit raamwerk vormt de basis voor de verdere invulling van de professionalisering van onze docenten.

Voor studenten is een competentieprofiel opgesteld. Het HAN-studentprofiel Digi- en Datavaardigheid is daarbij vertaald naar indicatoren. De competenties en indicatoren vormen de basis voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs.

Op basis van het raamwerk en de door het Lectoraat Leren met ICT ontwikkelde monitor zal het aanbod van professionaliseringsactiviteiten verder worden doorontwikkeld.

- *Flexibilisering*

In 2023 is het HAN-kader 'Studentroutes met keuzemogelijkheden' vastgesteld. Vervolgens is doorgewerkt aan de verdere doorvertaling daarvan naar concrete studentroutes binnen de academies en is een implementatieplan opgesteld.

- *Duurzame verbindingen*

In 2023 is de HAN-agenda opgesteld en vastgesteld, een belangrijke basis voor de realisatie van dit strategische doel. In de HAN-agenda is beschreven op welke kennis-, innovatie- en human capital vraagstukken we ons in het bijzonder bewegen. De HAN-agenda draagt bij aan onze herkenbaarheid, binnen en buiten de HAN, en helpt onze positie in het kennisecosysteem te verduidelijken en een gezamenlijke taal te spreken.

In 2023 zijn partnerdesks ingericht. Deze zijn van belang om structuur te geven aan bestaande en nieuwe contacten met relevante stakeholders. Ook zijn de implicaties van dit strategische doel voor onze CRM-systemen in kaart gebracht.

- *Leven lang ontwikkelen (LLO)*

Voor de ondersteuning van academies bij het ontwikkelen van aanbod voor werkenden is een expertiseteam LLO ingericht en zijn tools ontwikkeld waarmee academies succesvol met LLO aan de slag kunnen. Ook is met alle academies een inventarisatie gemaakt van alle (organisatorische) randvoorwaarden voor LLO en is er gestart met de invulling daarvan.

- *Leven lang verbonden*

In 2023 is een handreiking ontwikkeld waarmee academies hun alumni beleid kunnen vormgeven, hierbij ondersteund door de afdeling Services MCV (Marketing, Communicatie en Voorlichting). Het Alumnicoordinatorennetwerk speelt een belangrijke rol bij de verdere professionalisering van het alumni beleid. Ook zijn in 2023 stappen gezet om het CRM-systeem van de HAN geschikt te maken voor een actief alumni beleid.

Ter ondersteuning van het programma Realisatie Koersbeeld is veel tijd en aandacht besteed aan interne communicatie, onder andere via het intranet, nieuwsbrieven en informatiesessies. Ook zijn diverse workshops georganiseerd om HAN-breed input op te halen en best practices te delen.

3.2.2 Studentbegeleiding en studentenwelzijn

Studentbegeleiding

In 2023 is veel aandacht uitgegaan naar de professionalisering van studentbegeleiding. Zo is gestart met de basistraining voor beginnende studentbegeleiders, een training die eveneens op maat wordt aangeboden in verschillende opleidingen. Ook is een verdiepende training over begeleidingsvaardigheden ontwikkeld. Aanvullend zijn kennisclips ontwikkeld voor studentbegeleiders en trainingsbijeenkomsten aangeboden. Ook is opnieuw een 'Dag van de Studentbegeleiding' georganiseerd. Het Leernetwerk Studentbegeleiding kende in 2023 een sterke groei. Via dit netwerk delen studentbegeleiders vragen en kennis met elkaar en kunnen ervaringen worden uitgewisseld. Vanuit de meeste academies wordt door studentbegeleiders gebruikt gemaakt van het professionaliseringsaanbod. Er is eveneens gewerkt aan een proces waarmee ervaren studentbegeleiders kunnen aantonen dat zij de gevraagde competenties bezitten.

Studentenwelzijn

Het Wiel van Studentenwelzijn is in 2023 binnen de HAN een begrip geworden, waarmee alle academies aan de slag zijn gegaan. Ook voor HAN-brede organisatieonderdelen of -projecten, zoals de introductie, communicatie en studiecetra, is het een nuttig middel gebleken. De tools die het Wiel biedt, worden als bruikbaar ervaren.

Binnen academies hebben aandachtsveldhouders studentenwelzijn samen met studenten bepaald op welke van de zeven thema's van het wiel ingezet moet worden om het welzijn binnen de eigen context positief te beïnvloeden. De academies stellen vervolgens een plan van aanpak Studentenwelzijn op. Terugkerende thema's daarbij zijn binding, zelfregie en veerkracht en een veilige en inclusieve hogeschool. De extra middelen die medio 2023 vanuit het Bestuursakkoord beschikbaar kwamen om studentenwelzijn te verbeteren, zijn een welkome bijdrage in de middelen die de HAN in 2023 al voor het verbeteren van studentenwelzijn had ingezet. Enerzijds kunnen interventies in de academies op deze manier voorgezet en doorontwikkeld worden, anderzijds worden middelen gebruikt voor implementatie studentenwelzijn in lijn met het in juni 2023 tussen VH, UNL, ISO en LSVb afgesproken Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023-2030, dat vier lijnen kent:

- Centraal werken we samen met studieverenigingen aan de eerste lijn - *sense of belonging* - op thema's zoals binding, (mentale) gezondheid en sociale veiligheid en faciliteren we ook HAN brede peer-to-peer community's op deze thema's.
- Op de tweede lijn - *preventie* - richten we ons op het inrichten en faciliteren van een landings- en broedplaats voor decentrale of HAN-brede studenteninitiatieven. We zetten daarbij extra formatie in de 2e lijn in bij Student Support (psychologen, decanen, training & coaching), onder meer ten behoeve van verbetering zelfregie, weerbaarheid en suïcidepreventie.

- Voor de derde lijn - *kennis en kunde* - faciliteren de bij de academies aangestelde aandachtsveldhouders onder meer de implementatie van een meerjarenplan op de thema's van het welzijnswiel, werken ze de rollen in de begeleidingsketen (met GGZ, psychologen et cetera) verder uit en stimuleren ze uitwisseling van kennis en ervaringen, bijvoorbeeld middels een leernetwerk van staf met studentwelzijn als verantwoordelijkheid.
- *Versterken van de samenwerking* - de vierde lijn - focust op de samenwerking met de studentambtenaren in Nijmegen en op het verstevigen van de samenwerking in de regio Arnhem door middel van het doorontwikkelen van het Werklab (een samenwerkingsverband tussen HAN, ROC Nijmegen, Radboud Universiteit, WerkBedrijf Rijk van Nijmegen en UWV Werkbedrijf. Doel is het extra ondersteunen van kwetsbare studenten richting stageplekken en betaald werk).

In mei 2023 is het project Monitoren Studentenwelzijn van start gegaan. Daarin is de behoefte aan een dergelijk instrument verkend bij studentbegeleiders en studenten en zijn bestaande tools onderzocht op inhoud en bruikbaarheid. Het project wordt in 2024 vervolgd. In 2023 zijn studenten van de HAN uitgenodigd om deel te nemen aan de landelijke Monitor Mentale Gezondheid en Middelengebruik Studenten. Landelijk hebben ruim 32.500 studenten (anoniem) geparticipeerd in dit onderzoek, onder wie zo'n 1.700 HAN-studenten. De (landelijke) resultaten laten zien dat het met een groot deel van de deelnemende studenten mentaal redelijk tot goed gaat: een derde van de studenten geeft hun leven een 7 en ruim een kwart een 8 of hoger. Tegelijkertijd heeft een aanzienlijk deel van de deelnemende studenten psychische klachten, zo'n 44% heeft in de vier weken voor deelname depressie-/angstklachten ervaren. Wat de middelen betreft wordt alcohol veruit het meest gebruikt. De aanbevelingen uit de monitor sluiten aan op de koers die de HAN vaart op het gebied van studentenwelzijn en geven geen aanleiding af te wijken van de ingezette lijn op het vlak van studentenwelzijn.

3.2.3 Organisatieontwikkeling

Professionalisering en wendbaarheid van medewerkers in relatie tot de arbeidsmarkt

We vinden het belangrijk dat medewerkers binnen de HAN breed inzetbaar zijn, en in staat zijn mee te bewegen met de veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen. Professionalisering wordt ingezet om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. De aandacht voor brede inzetbaarheid vertaalt zich in een verdere vergroting van de bekendheid en aantrekkelijkheid van de HAN als werkgever.

In december 2023 is het Kader Professionalisering vastgesteld. Dit kader is een belangrijk instrument voor het realiseren van de strategische doelen van de HAN en voor het versterken van persoonlijk leiderschap en de wendbaarheid van medewerkers.

Het ontwikkelen en beschikbaar stellen van leeraanbod op basis van leerbehoeften van academies en andere organisatieonderdelen is een continu proces.

In 2023 is ingezet op arbeidsmarktcommunicatie en de HAN als werkgeversmerk om de bekendheid en aantrekkelijkheid van de HAN als (potentiële) werkgever te vergroten. Uit arbeidsmarktonderzoek van Randstad blijkt dat de bekendheid en aantrekkelijkheid van de HAN als werkgever is gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Ook eigen medewerkers geven 'hun' HAN in het medewerkersonderzoek een hogere score dan vorig jaar.

Leiderschapontwikkeling en resultaatverantwoordelijke teams

Samen met het werken in resultaatverantwoordelijke teams is leiderschap een cruciale pijler voor het realiseren van de organisatie-doelstellingen en de ontwikkeling van de gewenste cultuur.

In 2023 is het leiderschapstraject doorontwikkeld en zijn leeractiviteiten uitgevoerd langs de drie leerlijnen van dit traject: Leading the organisation, Leading others en Leading yourself.

De onderdelen Leading the organisation en Leading others richten zich onder meer op het leidinggeven aan resultaatverantwoordelijke teams.

Ter ondersteuning van resultaatverantwoordelijke teams en de ontwikkeling van de gewenste HAN-cultuur zijn faciliteiten en coaches vanuit HR beschikbaar. Deze worden ingezet bij de verdere teamontwikkeling zoals die plaatsvindt binnen de academies en andere organisatieonderdelen.

Verdere professionalisering docenten: digitale vaardigheden (HAN Open Digital Horizons)

HAN Open Digital Horizons (HODH) is een HAN-breed project gericht op een evidence-informed professionaliseringstraject voor docenten, management en ondersteuners, zodat zij doordacht en doelmatig kunnen werken aan duurzame onderwijsinnovatie met en over ICT. Het project draagt eraan bij dat studenten worden opgeleid in een hoge mate van ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken. Doel van dit project is dat alle HAN-docenten beschikken over de vastgestelde competenties voor leren en lesgeven met ICT en daarmee een bijdrage kunnen leveren aan het opleiden van studenten met een hoge mate van ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken. De voortgang van zowel het project als de ICT-geletterdheid van docenten en studenten wordt periodiek gemonitord. Een beginmeting is in 2020 uitgevoerd. In 2023 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd en de volgende resultaten geboekt:

- In het voorjaar van 2023 heeft een vervolgmeting van de monitor 'Leren en lesgeven met ICT' plaatsgevonden waaruit blijkt dat de mate waarin docenten zich ontwikkelen en ICT inzetten binnen het onderwijs achterblijft bij onze ambitie. De monitor geeft aan dat deelnemen aan verschillende professionaliseringsactiviteiten de sleutel is om tot de gewenste inzet van ICT te komen en docenten zich comfortabel te laten voelen als het gaat om hun eigen ontwikkeling. Bij academies die meer aandacht besteed hebben aan professionalisering zien we een positieve ontwikkeling.
- In 2023 is het 'Raamwerk docentcompetenties onderwijs met ICT' vastgesteld. Bij dit competentieprofiel zijn in het kader van HODH gedragsindicatoren geformuleerd op basisniveau en seniorniveau.

- De trainers/ontwikkelaars van HODH zorgen voor de ontwikkeling en uitvoering van professionaliseringsactiviteiten voor docenten, leidinggevend en ondersteuners. De training voor leidinggevend is in 2023 voor de tweede keer is gegeven. Voor ondersteuners zijn trajecten voor de rol van verbinder en procesbegeleider uitgevoerd.
- In 2023 is bij de Academie Sport en Bewegen een pilot uitgevoerd voor de inzet van de zelfscan om docenten inzicht te geven in hun eigen digitale geletterdheid.
- In 2023 waren zeven iXperium-designteams actief. In deze multidisciplinaire teams komen kennis en expertise vanuit verschillende partijen uit het onderwijs, opleiding, onderzoek en werkveld samen, wordt gewerkt aan het ontwerpen van innovatieve ICT-rijke leerarrangementen die recht doen aan verschillen tussen studenten en wordt ICT-geletterdheid ontwikkeld. De resultaten van deze designteams zijn te vinden op www.ixperium.nl.
- Om inzicht te krijgen in de digitale geletterdheid van de HAN-studenten is binnen HODH een zelfscan voor studenten ontwikkeld die in 2022 is uitgezet onder onze studenten. In de zelfscan komen vijf competentiegebieden aan bod, met daarbinnen twaalf competenties. Alhoewel de respons nog niet groot was, geven de resultaten van de scan goede input voor doorontwikkeling van de activiteiten van koersdoel 2 gericht op het vergroten van digi- en datavaardigheid.

Ultimo 2023 is het project HODH geïntegreerd in het strategische doel 'Studenten en medewerkers ontwikkelen zich tot digi- en datavaardige professionals' uit het Koersbeeld.

3.2.4 Inclusie en diversiteit

De HAN wil een inclusieve hogeschool zijn. Dit komt impliciet en expliciet tot uitdrukking in alles wat we doen en uitstralen.

In 2023 is opnieuw zichtbaar geworden dat deze thema's sterk leven binnen de HAN. Zo zijn er verschillende netwerken actief die zich inzetten voor een inclusieve hogeschool, zoals het themateam Inclusief Onderwijs en werk van het zwaartepunt Fair Health, het kennisplatform Diversiteit & Inclusie, de Leergemeenschap Inclusief Onderzoek en het Leernetwerk Diversiteit. Daarnaast is er het Gender Equality Plan met een jaarlijkse uitvoeringsagenda.

In het medewerkersonderzoek (MO) zijn specifieke vragen opgenomen rondom het thema diversiteit en inclusie. Ten opzichte van de resultaten van het MO 2021 scoort de HAN in 2023 gemiddeld ongeveer gelijk. Ten opzichte van de benchmark HBO scoort de HAN gemiddeld iets lager. Vanuit de HAN Academy is een awarenessstraining in ontwikkeling, die in 2024 binnen de organisatie wordt uitgerold. Uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat het overgrote deel van de studenten zich thuis voelt bij de opleiding en zich veilig voelt om zichzelf te kunnen zijn. Een veilige en inclusieve hogeschool, één van de elementen van het in 2022 geïntroduceerde Wiel van Studentenwelzijn (zie paragraaf 3.2.2), is een belangrijk item voor studenten. Zij willen zichzelf gerepresenteerd zien in docenten en studentbegeleiders.

In het kader van de Wet Banenafpraak (Participatiewet) zijn er HAN-breed momenteel 55 (participatie)banen ingevuld (2022: 56). Een nieuw aangestelde Adviseur Wet Banenafpraak ondersteunt de academies en overige organisatieonderdelen bij het verhogen van dit aantal.

3.2.5 Portfoliomanagement

De HAN wil met haar opleidingsaanbod aangesloten blijven op de veranderende wereld. Daarom is ervoor gekozen om via portfoliomanagement een bewustere afstemming te realiseren tussen externe ontwikkelingen en het aanbod van de academies enerzijds en het onderkennen van kansen voor de ontwikkeling van nieuw aanbod en het eventueel ondernemen van initiatieven hierop anderzijds. Het Portfolio Regie Orgaan (PRO) adviseert het College van Bestuur en de academiectoren ten aanzien van nieuw aanbod en het toekomstige portfolio van de HAN.

In 2023 is een portfoliodashboard ontwikkeld dat inzicht geeft in de relevante kenmerken van het huidige onderwijsportfolio, zowel op opleidings- als op HAN-niveau. Ook is in 2023 gewerkt aan een structuur waarbij met behulp van toekomstscenario's beter geanticipeerd kan worden op de ontwikkelingen in de omgeving en de invloed hiervan op het toekomstige portfolio.

Zowel het dashboard als de scenario's vormen belangrijke input om het HAN-portfolio beter af te stemmen op de ontwikkelingen in de omgeving. Met de leden van het College van Bestuur, academiectoren, stafdirecteuren en de directeur Services zijn ook in 2023 gesprekken gevoerd over het huidige portfolio en relevante ontwikkelingen in de omgeving van de HAN.

3.2.6 (Door)ontwikkeling IV-landschap

In 2023 zijn opnieuw stappen gezet in de verdere (door)ontwikkeling van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) om te komen tot een vereenvoudigd en passend systeemlandschap voor de HAN.

Daarbij zijn ook verdere verbeteringen doorgevoerd in de regie op en uitvoering van de digitaliseringsagenda van de HAN. Zo kon in 2023 een betere strategische regie worden gerealiseerd door het tijdig afronden van een roadmap voor 2024 en een doorkijk naar de jaren erna. De belangrijkste resultaten in 2023 worden hierna kort toegelicht.

Met de implementatie van het studentinformatiesysteem OSIRIS eind 2023 is een belangrijke stap gezet in de verbetering van de onderwijslogistiek waarbij ook veel processen en coderingen zijn gestandaardiseerd en optimalisaties doorlopen. Het project is eind 2023 afgerond. De uitgevoerde evaluatie heeft waardevolle inzichten opgeleverd voor toekomstige projecten met name waar het gaat om het verandermanagement en de communicatie.

Ook in de digitaliseringsondersteuning van onderwijs en onderzoek zijn belangrijke stappen gezet. Zo is de implementatie van een HAN-brede applicatie voor summatieve kennistoetsen in de basis afgerond.

Voor het publiceren van onderzoeksresultaten is de nieuwe (landelijke) tool Publinova geïmplementeerd en zijn procesverbeteringen doorgevoerd om dit eenduidiger uit te kunnen voeren.

De aanbesteding van de nieuwe online leeromgeving is succesvol afgerond en de voorbereidingen voor een HAN-brede implementatie van Brightspace zijn gestart.

Het project Versterken Informatiebeveiliging en Privacy heeft in 2023 het volwassenheidsniveau van de belangrijkste systemen ('kroonjuwelen') verhoogd. Het project zal in 2024 een vervolg krijgen om dit niveau nog verder te verhogen en voor alle relevante systemen te realiseren.

In 2023 is een aanbesteding gestart met het oog op vervanging van het HR-systeem van de HAN. Dit traject zal in 2024 doorlopen. Eind 2023 zijn daarnaast initiatieven en projecten in voorbereiding gegaan om uit te werken wat er op het vlak van digitalisering nodig is om de ambities van het Koersbeeld te realiseren. Het gaat daarbij met name om de koersdoelen Flexibilisering, een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en Duurzame Verbindingen.

3.2.7 Doorontwikkeling van de organisatie: proces- en ketenoptimalisatie

Teneinde te komen tot verbeteringen in de werking van en de samenwerking binnen de ondersteunende diensten, is in 2023 een aantal onderzoeken uitgevoerd. De ondersteuning is ingericht over de stafafdelingen, het organisatieonderdeel Services en de academies.

Er is een extern onderzoek uitgevoerd naar de inrichting van de activiteiten met betrekking tot Marketing en Communicatie. Deze activiteiten zijn deels belegd binnen de stafafdeling Marketing en Communicatie, deels binnen Services en deels binnen de academies. Inmiddels is een aantal initiatieven opgepakt die erop gericht zijn de activiteiten van de verschillende eenheden beter op elkaar te laten aansluiten.

Er is tevens een extern onderzoek gestart naar de inrichting van de ondersteuning (met name HR, Financiën, Informatiemanagement en ICT, Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg, Studentzaken) en de samenwerking tussen de verschillende HAN-onderdelen (academies, stafafdelingen, Services) en de gevolgen daarvan voor de inzet van ondersteunend personeel. Dit onderzoek is in september 2023 gestart en wordt naar verwachting begin 2024 afgerond.

Daarnaast is in 2023 onderzoek uitgevoerd gericht op de positionering en versteviging van het functioneel beheer binnen de HAN. Dit heeft erin geresulteerd dat een ontwikkeltraject van het functioneel beheer is gestart. Het ontwikkeltraject is enerzijds gericht op de inhoudelijke professionalisering van het vakgebied functioneel beheer en anderzijds op de vereenvoudiging en organisatie van de functioneel beheerdiscipline. Het ontwikkeltraject heeft een doorlooptijd tot medio 2025.

3.2.8 Huisvesting

In totaal maakt de HAN gebruik van zestien gebouwen, zowel eigendom als huur, verdeeld over Arnhem en Nijmegen. Arnhem heeft in totaal zes gebouwen in eigendom, waarvan vijf gebouwen in eigen gebruik zijn en één gebouw is verhuurd aan derden. In Nijmegen wordt gebruik gemaakt van tien gebouwen, waarvan zes gebouwen in eigendom zijn en vier gebouwen zijn gehuurd. Ook in 2023 zijn huisvestingsprojecten gerealiseerd door in gebouwen van een aantal academies de omgeving van 'verbinden en ontmoeten' uit te breiden, waardoor projectmatig werken in kleinere groepen beter wordt gefaciliteerd. Zo zijn sfeervolle, tot ontmoeting stimulerende plekken gecreëerd die zijn voorzien van digitale faciliteiten. Hiermee wordt een meer hybride dan traditioneel klassikaal onderwijs gefaciliteerd. Dit resulteert in meer samenwerken, van elkaar leren, in intensief contact met elkaar zijn, met coaching en begeleiding door docenten en ook ouderejaarsstudenten. Met het creëren van dergelijke ontmoetingsmogelijkheden sluit de HAN aan bij de setting zoals de student die ook in het werkveld zal ervaren en herkennen.

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

In 2023 vond tevens een herijking plaats van de Huisvestingsstrategie HAN (HSH), gebaseerd op het Koersbeeld en de zes strategische doelen. De HSH wordt naar verwachting begin 2024 vastgesteld.

3.3 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

3.3.1 Beschrijving impact coronacrisis en coronamaatregelen op de instelling

In maart van 2023 kwamen ook de laatste corona-adviezen (het (zelf)test- en isolatieadvies) te vervallen. Daarmee kwam een einde aan een bijzondere periode. De grote impact die de coronacrisis heeft gehad op het welzijn van onze studenten en medewerkers blijft onveranderd een aandachtspunt. Omdat het welzijn van studenten en medewerkers cruciaal is voor leer- en werkprestaties is er binnen de organisatieonderdelen op verschillende manieren aandacht aan besteed.

Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van de middelen vanuit de zogenaamde corona-enveloppe (zie paragraaf 3.3.2) die planmatig zijn ingezet om de effecten vanuit corona zoveel mogelijk te beperken.

Uiteraard is er samenhang met andere initiatieven rondom verbetering van studentenwelzijn (zie paragraaf 3.2.2) en wordt een deel van de kwaliteitsgelden aangewend voor de verdere verbetering van studentenwelzijn (zie hoofdstuk 8).

3.3.2 Het HAN-plan Aanvullende Post (AP)

Het HAN-plan Aanvullende Post (AP) ziet toe op de extra toegekende NPO-AP-middelen (niet-normatieve rijksbijdrage vanuit de zogenaamde corona-enveloppe en opgenomen in het Bestuursakkoord NPO), met een bijstelling na de tweede ronde, voor een totaal van €22,7 miljoen.

Nadat hieronder een korte impressie wordt gegeven van de totstandkoming van het plan en de betrokkenheid van de medezeggenschap, wordt ingegaan op de realisatie van het plan en de besteding van het AP-budget in 2022 en 2023. Tot slot volgt een vooruitblik op de realisatie van de plannen in 2024.

Proces ontwikkeling en monitoring van Plan NPO-AP

- Ontwikkeling plan en betrokkenheid medezeggenschap:

In april 2021 is een uitvraag gedaan bij de academies, stafafdelingen en Services om zicht te krijgen op de gewenste besteding van de NPO-AP-middelen. De keuzelijst met acties, bijlage van het Bestuursakkoord NPO, diende hierbij als inhoudelijk kader.

De aanvragen van de academies, stafafdelingen en Services zijn verwerkt en beoordeeld in overleg met diverse deskundigen, bestuurlijk verantwoordelijken en de medezeggenschap, en uiteindelijk verwerkt in een conceptplan door de HAN Taskforce NPO, bestaande uit financiële en onderwijskundige experts.

In juli 2021 is de voltallige MR ingelicht over ontwikkelingen rondom het NPO-AP en de beoordeling ervan, en is een (voorlopig) overzicht gegeven van de aangevraagde middelen per thema per jaar. Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van dit gesprek de directeurs van de academies gevraagd de aanvragen toe te lichten aan de academieraden. De academieraden zijn door de centrale MR gestimuleerd om met de directies in gesprek te gaan over de invulling van de besteding en realisatie van de NPO-AP-middelen.

De HAN Taskforce NPO heeft vervolgens op basis van de input uit de diverse gremia het definitieve AP-plan geschreven. Het College van Bestuur heeft op 24 augustus 2021 een voorgenomen besluit genomen en ter instemming aan de MR gestuurd. De MR stemde begin september 2021 in met het plan. In de toekenning van middelen aan de organisatieonderdelen is rekening gehouden met uitloop in 2023 omdat uit de aanvragen bleek dat de middelen voor 2021 en 2022 niet volledig besteed konden worden.

Externe stakeholders zijn bij de planvorming betrokken voor zover dit in gesprekken met commissies of adviesorganen bij de academies (zoals bijvoorbeeld de Werkveldcommissie) ter sprake is gekomen. Er heeft, mede in verband met de tijdsdruk, geen aparte raadpleging van externe stakeholders plaatsgevonden om het totale HAN-AP-plan te toetsen.

- 'Tweede ronde':

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

De HAN Taskforce NPO heeft de aanvragen beoordeeld op de mate waarin wordt aangesloten bij de thema's en het vooruitzicht op een goed verloop in de resterende planperiode.

- Monitoring van de voortgang:

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

We streven er zowel op HAN-niveau als binnen de academies naar om de medezeggenschap te betrekken door zoveel mogelijk transparantie te bieden, tijdig te informeren en met elkaar hierover in gesprek te gaan.

Realisatie van AP-plan in 2023

In het plan NPO-AP hebben we voor 2023 in totaal €7,6 miljoen gebudgetteerd. Hiervan is €7,0 miljoen (92%) door de academies, stafafdelingen en Services daadwerkelijk besteed aan de uitvoering van de activiteiten. In de volgende tabel staat per thema en actietype het geplande budget, de realisatie en het verschil tussen geplande en gerealiseerde besteding.

Tabel 3: Overzicht 2023 NPO-AP-thema's en -actietypes en het geplande budget, de realisatie en het verschil (bedragen x € 1.000)

Thema	Type	Beschrijving type actie	Budget 2023	Realisatie 2023	Vershil
1. In- en doorstroom	1a	Goede intake en voorlichting	230	366	136
	1b	Goede landing, extra introductie	80	34	-46
	1c	Kleinschalig/intensief onderwijs	229	135	-94
	1d	Extra studentbegeleiding	1.897	1.618	-279
	1e	Buddies (peer-coaching)	511	499	-12
	1f	Aanbod extra onderwijsactiviteiten	759	815	56
	1g	Aanbod extra toetsmomenten	31	-	-31
Totaal thema 1			3.737	3.467	-270
2. Welzijn/Binding	2a	Trainen van studenten (preventie en weerbaarheid)	173	82	-91
	2b	Ondersteuning bij psychologische problemen (coronagerelateerd)	205	160	-45
	2c	Organiseren van evenementen en contact voor binding en communityvorming	682	961	279
Totaal thema 2			1.060	1.203	143
3. Stages	3a	Extra stagebegeleiding voor studenten	649	711	62
	3b	Extra ondersteuning stageverkenning voor studenten	170	170	-
	3c	Verkennen en benutten alternatieve stagevormen/-plekken, meer flexibiliteit	45	45	-
Totaal thema 3			864	926	62
4. Lerarenopleidingen	4a	Extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	569	637	68
	4b	Extra onderwijs in de opleiding	875	350	-525
	4c	Extra trainingen in opleidingen en praktijk voor 'werken met achterstanden' die leerlingen hebben opgelopen door de coronacrisis	323	197	-126
	4d	Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	222	231	9
Totaal thema 4			1.989	1.415	-574
Totaal HAN			7.650	7.011	-639

Uit de tabel blijkt dat de realisatie per type actie fluctueert. Op een hoger aggregatieniveau per thema blijft de realisatie voor thema 1 achter, vooral te verklaren door de krapte op de arbeidsmarkt en een grote overlap met de thema's van de Kwaliteitsafspraken (verzadiging c.q. afnemende meeropbrengsten).

Het grootste deel van de achterblijvende realisatie in 2023 is echter toe te schrijven aan de forse onderbenutting in thema 4 (lerarenopleidingen; dit is thema 5 van het Bestuursakkoord), en dan vooral het organiseren van extra onderwijs. De behoefte aan en noodzaak van extra onderwijs bleek sterk achter te blijven op de geplande en voorziene inzet.

Vooruitblik realisatie NPO 2024

Met de aanpassing van het oorspronkelijke Plan NPO-AP van de HAN als gevolg van de opbrengst van de 'tweede ronde' bestaat er nog een onderbouwd vooruitzicht op een effectieve besteding van de NPO-AP-middelen in de resterende planperiode (tot eind 2024). De aanvragen van de organisatieonderdelen in de 'tweede ronde' samen waren met name voor 2024 aanzienlijk hoger dan het beschikbare budget. De aanvragen voor 2024 zijn daarom voorlopig toegekend, en eind 2023 is een definitieve toekenning voor 2024 vastgesteld, waarbij 'past performance' qua potentiële realisatie een doorslaggevende indicator was. Zie tabel 4 voor de resultaten in 2021, 2022 en 2023 en de geplande bestedingen voor 2024.

Tabel 4: Overzicht NPO-AP-besteding 2021-2023 en planning 2024

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Besteed 2023	Gepland 2024	Totaal*
Soepele in- en doorstroom	2.428	2.037	4.867	4.297	3.739	3.467	1.302	11.103
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	897	682	1.752	1.412	1.056	1.203	728	4.025
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	569	441	1.075	1.012	864	926	363	2.742
Lerarenopleidingen	780	560	3.566	757	1.988	1.415	1.556	4.288
Totaal	4.674	3.720	11.260	7.478	7.647	7.011	3.949	22.158

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

De HAN heeft voor NPO-AP in totaal € 22,7 miljoen ontvangen in de jaren 2021 en 2022 (zie onderstaande tabel). Van dat bedrag is in de afgelopen jaren € 18,2 miljoen besteed en resteert er een budget van in totaal € 4,5 miljoen voor de uitvoering van onze plannen in 2024. De reeds ingezette plannen voor 2024 zijn mede gebaseerd op een prognose uit voorjaar 2023 voor de realisatie in 2023. De feitelijke realisatie in 2023 bleef daarop uiteindelijk € 637k achter. In 2024 worden, aanvullend op de planning, de achterstallige middelen besteed.

Tabel 5: Besteding corona-enveloppe

Bedragen € x 1.000	Totale looptijd				
	2021	2022	2023	2024	Besteding
Ontvangen rijksbijdrage corona-enveloppe	9.909	12.785			22.694
Reeds besteed	3.720	7.477	7.011		18.208
Nog te besteden				4.486	4.486
Balansmutatie (niet besteed per jaar)	6.189	5.308	-7.011	-4.486	
Balanspositie (cumulatief)	6.189	11.497	4.486	0	0

3.4 Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

Op 14 juli 2022 is het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap (het Bestuursakkoord) gesloten tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen en de Vereniging Universiteiten van Nederland. Met het akkoord zijn afspraken gemaakt voor het gezamenlijk versterken van het hoger onderwijs en onderzoek. In dit akkoord zijn over verschillende onderwerpen afspraken gemaakt en op onderdelen ook extra middelen toegekend.

In het Bestuursakkoord zijn voor de bevordering van *praktijkgericht onderzoek* extra middelen toegekend. De verantwoording en monitoring daarover vindt plaats via hoofdstuk 9 van het bestuursverslag.

Ook voor de thema's *Kansengelijkheid en studentenwelzijn*, *Sociale veiligheid en inclusie*, *Kennisveiligheid* en *Cyberveiligheid* zijn in het bestuursakkoord afspraken gemaakt en (beperkte) extra middelen toegekend.

Voor studentenwelzijn en inclusie wordt verwezen naar paragraaf 3.2.2 en 3.2.4 en voor de gerealiseerde voortgang op de gebieden sociale veiligheid, kennisveiligheid en informatiebeveiliging (inclusief cyberveiligheid) naar paragraaf 4.3.

Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren

In het Bestuursakkoord is aan de hogescholen een financiële impuls gegeven voor de initiatieven gericht op het opleiden van geschoold personeel in de tekortsectoren gezondheidszorg, betatechniek en onderwijs en zijn bestuurlijke afspraken gemaakt over inzet van de extra beschikbare middelen. Academies met opleidingen in de tekortsectoren is gevraagd plannen te ontwikkelen in lijn met de afspraken over tekortsectoren in het Bestuursakkoord. Dat heeft geresulteerd in activiteiten waarbij vooral wordt ingezet op extra impulsen voor werving en matching (instroom), toetsstructuur/programmatisch toetsen (rendement), verbinding praktijk en onderwijs (rendement, binding met het werkveld), ontwikkelen van nieuwe trajecten (instroom) en begeleiding van afgestudeerden (behoud voor het werkveld). De uitvoering van de plannen wordt voornamelijk belegd bij de betrokken academies met een sterke nadruk op interacademiale samenwerking, en deels met centrale coördinatie en regie (met name wat betreft toetsen).

Vitalisering van opleidingen krimpregio's

In 2023 zijn vanuit de in het Bestuursakkoord gereserveerde middelen ontvangen voor de vitalisering van opleidingen in krimpregio's. De middelen zijn geoormd toegekend voor de opleidingen Civiele Techniek en enkele lerarenopleidingen. Deze opleidingen worden al of zullen op korte termijn geraakt worden door de krimpproblematiek. Met deze middelen kan het aanbod en de kwaliteit van het onderwijs op voldoende niveau worden voortgezet, totdat aangekondigde meer structurele maatregelen (onder andere 'tekortsectoren') effect zullen hebben. Omdat de middelen pas in de loop van 2023 zijn ontvangen, vindt daadwerkelijke besteding van het deel 'transitievergoeding' plaats in de jaren 2024 en 2025.

4 OVERIGE ONTWIKKELINGEN IN DE BEDRIJFSVOERING VAN DE HAN IN 2023

4.1 Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek

Organisatie kwaliteitszorg onderwijs

In de kwaliteitszorgcyclus van de HAN-opleidingen wordt eens in de zes jaar een opleiding geaccrediteerd en wordt halverwege die periode een interne audit/ontwikkelgesprek (uit)gevoerd.

De HAN beschikt over de NVAO-erkenning Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Hierdoor worden de opleidingsaccreditaties volgens het beperkte NVAO-beoordelingskader met vier in plaats van elf standaarden uitgevoerd. Het evalueren en borgen van de kwaliteit vindt plaats vanuit de vier standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), gericht op de beoogde eindkwalificaties, de onderwijsleeromgeving, de toetsing, het gerealiseerd eindniveau, en uiteraard de samenhang daartussen.

Ook is er aandacht voor ontwikkelvraagstukken van de opleidingen zelf die de standaarden overstijgen of die zich binnen een standaard specifiek op een thema richten. We zien in toenemende mate aandacht voor kwaliteitscultuur en het beleggen van eigenaarschap voor kwaliteit in de opleidingsteams. In de interne audits/ontwikkelgesprekken en accreditaties ligt de lead dan ook bij de opleidingen zelf. Zij maken samen met stakeholders uit de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld afspraken over kwaliteit en de verantwoording daarover. Bij alle audits/ontwikkelgesprekken zijn gesprekken gevoerd met diverse stakeholders van de opleidingen. Deze gesprekken zijn waarderend ingestoken en resulteren in verbeteradviezen van diverse aard. Omdat opleidingen daar een vervolg aan geven, zijn er geen risico's die behoud van accreditatie in de weg staan.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de in 2023 uitgevoerde visitaties en interne audits.

Vorbereiding op de komende ITK

De HAN heeft in 2023 kenbaar gemaakt bij de NVAO te willen deelnemen aan de derde ronde van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK 3.0). Eind 2023 is gestart met de voorbereiding daarvan. Naast de voorbereiding op de beoordeling van de interne kwaliteitszorg door een NVAO-panel zal er ook aandacht zijn voor het signaleren en/of inventariseren van eventuele verbeterpunten in de kwaliteitszorg van het onderwijs van de HAN. Dit vindt plaats mede op basis van inbreng van de academies.

Organisatie kwaliteitszorg onderzoek

De kwaliteitszorgcyclus van de onderzoekseenheden wordt net als bij het onderwijs gekenmerkt door een zesjaarlijkse externe evaluatie door peers uit onderzoek, werkveld en onderwijs en een midterm review halverwege de cyclus. Er wordt gewerkt aan een continue kwaliteitsevaluatie en -verbetering vanuit een eigen visie op kwaliteit, die aansluit bij het desbetreffende onderzoeksdomein.

In de Vereniging Hogescholen is een Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) afgesproken. Dit is in 2022 herzien voor de periode 2023 tot en met 2028. Door het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek is in juli 2023 ook een *Gids voor onderzoeksvisitaties volgens het BKO. Format voor visitatierapporten, handreiking voor zelfevaluaties en toetsingskader van de CEKO* gepubliceerd. Beleidsadviseurs van de stafafdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg hebben bijgedragen aan zowel het BKO als aan de gids.

In de externe evaluatie staan vier standaarden centraal en wordt door een inhoudelijk en visitatietechnisch deskundig panel een inhoudelijk gesprek gevoerd aan de hand van deze vier standaarden. De HAN heeft voor standaard drie gekozen, de methodiek van showcases, waarbij diverse interne en vooral externe betrokkenen om tafel zitten.

In de midterm review wordt teruggeblikt op de ontwikkelacties vanuit de voorafgaande externe evaluatie, dan wel wordt met relevante stakeholders van binnen en buiten ingegaan op actuele vraagstukken en ontwikkelingen binnen de onderzoekseenheid (georganiseerd per academie), en worden er onderzoeksvragen geformuleerd die verdere aandacht, toetsing of doordenking behoeven, vooruitlopend op de externe evaluatie over drie jaar. De vorm en aanpak hierin zijn vrij. Zie paragraaf 3.1 voor de resultaten van de midterm reviews en externe evaluaties in 2023.

4.2 Medewerkers en HR-beleid

In 2023 hebben we voor de academies en andere organisatieonderdelen een focus gelegd op de ontwikkeling van het ziekteverzuim, het aantal DI-uren (Duurzame Inzetbaarheid) en de flexibele schil.

In lijn met landelijke ontwikkelingen zien we in 2023 het ziekteverzuim stijgen. Ultimo 2022 was dit percentage 5,2%. Ultimo 2023 is het ziekteverzuimcijfer verder gestegen tot 5,6%. Onder andere door een intensieve begeleiding van medewerkers en leidinggevenden en een versterkte aanpak van vermindering van de werkdruk wordt erop ingezet het percentage weer omlaag te brengen.

In de cao-hbo 2022 was bepaald dat de tot 1 januari 2021 gespaarde DI-uren vóór 1 januari 2024 zoveel mogelijk ingezet moeten worden voor de doelen die in de cao-hbo zijn opgenomen. Derhalve is in 2023 actief ingezet op vermindering van dit saldo. In de cao-hbo 2023 is een verlenging van de termijn tot 1 januari 2026 opgenomen. Tevens is bepaald dat een medewerker per jaar 45 gespaarde uren kan laten uitbetalen. Ultimo 2023 was het spaarsaldo met 36% verminderd in vergelijking met ultimo 2022.

Eind 2022 was het percentage flexibele schil 20,5%, op het totaal van de arbeidsovereenkomsten; dit hoge percentage werd met name veroorzaakt door de tijdelijke NPO-gelden. Ultimo 2023 is het percentage gedaald tot 15,8%. Dit is onder de met de MR afgesproken grens van maximaal 20%.

HR-visie 2022-2028

Op basis van het Koersbeeld is de HR-visie 2022-2028 vastgesteld onder de titel *Samen maken we het verschil*. Deze HR-visie is daarmee onze leidraad bij het realiseren van de doelstellingen van het Koersbeeld. Daartoe zijn in de HR-visie vier overkoepelende thema's benoemd: persoonlijke en teamontwikkeling, wendbaarheid, werkplezier en leiderschap. Hieronder wordt per thema een selectie beschreven van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden.

- **Persoonlijke en teamontwikkeling**

In de HAN werken medewerkers in teams aan te behalen resultaten. In 2023 zijn weer stappen gezet in de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.2.3.

- **Wendbaarheid**

In een wereld waarin de ontwikkelingen op het vlak van digitalisering en technologie elkaar in hoog tempo opvolgen, is het nodig om wendbaar te zijn en te blijven. In 2023 zijn gerichte stappen gezet op het ontwikkelen van een kader voor professionalisering en op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Ook is een vervolg gegeven aan het project HAN Open Digital Horizons (HODH) ter bevordering van de digitale vaardigheden van docenten. Voor een nadere toelichting op deze onderwerpen wordt verwezen naar paragraaf 3.2.4.

Daarnaast is het van belang om binnen onze organisatie de voorwaarden te creëren waaronder medewerkers binnen de HAN flexibel inzetbaar kunnen zijn, passend bij hun persoonlijke ontwikkeling. In dit kader is verder uitwerking gegeven aan een nieuw functiehuis. Het Hay-functiehuis van de HAN dateert van 2004. Uitgangspunt voor het nieuwe functiehuis is de functies op een generieker niveau te beschrijven, waardoor de beschrijvingen minder onderhoudsgevoelig zijn wanneer taken veranderen. Dit generieke functiehuis maakt loopbaanontwikkeling en uitwisseling van medewerkers eenvoudiger en past ook bij de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams waarbij in toenemende mate gewerkt wordt met rollen. Het project zal in 2024 worden afgerond.

- **Werkplezier**

De HAN ziet werkplezier als een basisvoorwaarde voor een prettige en positieve samenwerking binnen de organisatie. Daarom werken academies, stafafdelingen en Services aan verlaging van de werkdruk en verhoging van het werkplezier. Hierbij kunnen zij gebruik maken van coaching, advisering en training. Ook het werken met realistische taakopdrachten levert hier een bijdrage aan. Ondanks deze inspanningen geeft 41% van de medewerkers die meededen aan het medewerkersonderzoek in 2023 aan een (veel) te hoge werkdruk te ervaren. Dit is weliswaar een verbetering van 2% ten opzichte van het medewerkersonderzoek 2021, maar wij zijn hiermee nog niet tevreden. Daarom is eind 2023 een versterkingsaanpak ingezet om academies, stafafdelingen en Services nog beter te ondersteunen bij het creëren van een acceptabele werkdruk met een goede balans tussen werk en privé.

- **Leiderschap**

Ook in 2023 heeft het leiderschapsprogramma volop de aandacht gekregen, waarbij de focus met name op cultuur en gedrag lag. In paragraaf 3.2.3 wordt hier nader op ingegaan.

Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Conform hoofdstuk K, lid 1, van de cao-hbo besteedt de hogeschool 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen aan decentraal overleg over arbeidsvoorwaarden die aanvullend op de cao-hbo specifiek gelden voor de werknemers van de HAN. Hieronder volgt een overzicht van de bestedingsdoelen 2023, met daarbij de begroting en de daadwerkelijke besteding.

Table 6: Begroting en realisatie Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen 2023

	Begroting 2023	Realisatie 2023
Beschikbaar restant 2022	1.178.526	1.178.526
Beschikbaar jaarbedrag 2023	3.205.000	3.437.980
Totaal beschikbaar bedrag	4.383.526	4.616.506
Bestedingen		
Betaald ouderschapsverlof	500.000	522.475
HAN-fietsregeling	330.000	465.354
Premie kinderopvang	980.000	1.137.713
Bedrijfsfitness	280.000	305.287
Healthchecks	15.000	14.125
Collectieve IPAP-verzekering	575.000	575.530
Professionaliseringsbudget	100.000	42.611
Internetvergoeding	792.000	802.595
Totaal	3.572.000	3.865.690
Restant beschikbaar bedrag	811.526	750.816

Beleid inzake uitkering na ontslag

Werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodrager voor de WW betaalt de HAN de kosten van de WW-uitkering als werknemers werkloos worden. De HAN is zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. In het kader van goed werkgeverschap en om de uitkeringslasten te beheersen, wordt aan voormalige werknemers van de HAN die een WW-uitkering hebben, begeleiding geboden om weer aan het werk te komen. Daarbij wordt door de HAN gebruik gemaakt van het persoonsgebonden re-integratiebudget conform de cao-hbo.

4.3 Integrale veiligheid

In 2023 is het (aangescherpte) beleid voor integrale veiligheid van de HAN vastgesteld. Op grond van het *Dreigingsbeeld voor het HO* en overeengekomen prioriteiten met het ministerie van OCW (Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022) zijn onder Integrale Veiligheid binnen de HAN voor de periode 2024-2026 drie veiligheidsthema's geprioriteerd: sociale veiligheid (inclusief zorgwekkend gedrag), informatiebeveiliging & privacy (inclusief cyberveiligheid) en kennisveiligheid.

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

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin studenten en medewerkers zich beschermd voelen en daadwerkelijk beschermd zijn tegen sociale onveiligheid, veroorzaakt door menselijk gedrag en/of handelen. Sociale veiligheid is een cruciaal onderdeel van onze cultuur en is medebepalend voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning en daarmee dus voor het algehele functioneren van de HAN. Op het thema sociale veiligheid bouwen we voort op ons fundament zoals de vertrouwenspersonen, studentenpsychologen, het klachtenreglement en klachtenprocedures, onze huisregels, het gedragsreglement, het studentenstatuut en het gedragskompas. Middels een strategisch project wordt er gewerkt aan de verankering en doorontwikkeling van dit thema binnen het bestaande beleid rondom het welzijn van studenten en medewerkers. Hiertoe is een projectgroep ingericht met vertegenwoordigers uit meerdere geledingen van de HAN. Deze projectgroep richt zich op de doorontwikkeling van het thema sociale veiligheid binnen de HAN teneinde in 2024 gehoor te kunnen geven aan de afspraken uit het Bestuursakkoord gericht op:

- het blijven werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie en aan het tegengaan van discriminatie en racisme;
- het zelf zorgdragen voor een eenduidige en structurele monitor van ervaren sociale veiligheid. Daarnaast inclusie onder studenten en personeel zichtbaar maken;
- het uiterlijk eind 2022 opstellen van gedragsregels waaruit blijkt dat onderwijsinstellingen onveilig en grensoverschrijdend gedrag niet tolereren (voor zover dat door de instelling nog niet eerder is gedaan);
- het in het jaarverslag expliciet en herkenbaar aandacht besteden aan ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en inclusie.

Voor de verdere ontwikkeling op het vlak van sociale veiligheid en inclusie verwijzen we naar paragraaf 3.2.4.

Informatiebeveiliging en privacy (inclusief cyberveiligheid)

In 2023 is in het kader van het project 'Versterken Informatiebeveiliging en Privacy' veel bereikt om het volwassenheidsniveau van de HAN op het gebied van informatiebeveiliging en privacy te verhogen. Daarbij kan gedacht worden aan het opzetten en vernieuwen van beleid, het formaliseren van processen, maar ook het verder digitaliseren van de privacy-administratie. De governancestructuur is verder geïmplementeerd en de contactpersonen voor informatiebeveiliging en privacy zijn in alle organisatieonderdelen verder geprofessionaliseerd. Daarnaast zijn aanvullende technische beveiligingsmaatregelen genomen (onder andere de geplande uitrol voor multifactorauthenticatie voor studenten).

In 2024 zal het project, dat binnen de kaders van SURF (de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek in Nederland) wordt uitgevoerd, voortgezet worden om te zorgen voor een verdere versterking, met onder andere de uitrol van diverse awarenesscampagnes, waaronder een verplichte e-learning voor medewerkers en verdere implementatie van het beleid in alle organisatieonderdelen en academies.

Eind 2023 is een vernieuwde BIV-classificatie (Beschikbaarheid, Integriteit, Vertrouwelijkheid) vastgesteld. Ook is het eigenaarschap van de bedrijfskritische systemen verder geformaliseerd. Hier zal in 2024 verder naar toegewerkt worden.

Privacyvraagstukken, meldingen en verzoeken

Het afgelopen jaar hebben het team Informatiebeveiliging en het team Privacy een groot aantal privacy-gerelateerde vraagstukken behandeld, gebaseerd op vragen van studenten en medewerkers. Dit waren heel uiteenlopende vraagstukken. Daarbij kwamen vragen aan bod over welke soort persoonsgegevens de HAN verwerkt, hoe lang deze gegevens worden bewaard, met welke partijen de persoonsgegevens worden gedeeld, maar bijvoorbeeld ook vragen over de borging van privacy in de verschillende systemen en processen binnen de HAN.

In 2023 is het proces van melden van incidentmeldingen/datalekken heringericht en is er een geautomatiseerd datalekregister waarbij een regierol is ingericht voor de Concern Privacy Officer (CPO) en de Concern Information Security Officer (CISO). Om het melden van datalekken nog toegankelijker te maken is op een centrale plaats op het intranet van de HAN een meldknop datalekken geplaatst. In 2023 zijn ruim 380 incidentmeldingen gedaan waarvan er 60 als datalek zijn geregistreerd (11 in 2022). De meest voorkomende datalekken, net als bij het landelijk beeld, betreffen vergissingen met e-mailverkeer (verkeerd geadresseerden maar ook geadresseerden vermeld in het CC-veld in plaats van het BCC-veld) en te ruim afgestelde autorisaties op systemen. In alle gevallen is naar aanleiding van de melding adequaat actie ondernomen en zijn zo nodig de betrokkenen geïnformeerd. De datalekken betroffen geen hoog risico voor betrokkenen en de bedrijfsprocessen. Zodoende hebben deze meldingen geen aanleiding gegeven om melding te doen aan de Autoriteit Persoonsgegevens.

Verder hebben we in 2023 drie inzageverzoeken en vijf verwijderverzoeken ontvangen. Deze zijn binnen de gestelde wettelijke termijn afgehandeld. Naar aanleiding van het datalek uit september 2021 loopt nog een onderzoek door de Autoriteit Persoonsgegevens.

Kennisveiligheid

In 2022 heeft de minister van OCW de hoger onderwijsinstellingen opdracht gegeven tot het uitvoeren van een risicoanalyse op kennisveiligheid en het implementeren van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid. Binnen de HAN is daartoe een werkgroep Kennisveiligheid ingericht. Een eerste risicoanalyse is uitgevoerd in 2022 (nulmeting); in 2024 zal er een verdiepende risicoanalyse plaatsvinden. In 2023 is een start gemaakt met de implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid binnen de HAN. Naar verwachting zal deze implementatie in 2024 worden afgerond. Tevens is er vanuit de HAN meegewerkt aan een in opdracht van OCW uitgevoerde nulmeting van kennisveiligheid binnen de gehele hbo-sector. Dit sectorbeeld wordt in het eerste kwartaal van 2024 verwacht met bijbehorende situatieschets.

4.4 Duurzaamheid bij de HAN

De HAN erkent de klimaat- en ecologische crisis. Als hogeschool hebben wij de maatschappelijke verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan een oplossing, via onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. In 2023 is gestart met de ontwikkeling van een HAN-breed duurzaamheidsbeleid, dat begin 2024 afgerond zal worden. Op de website han.nl/duurzaam is inzichtelijk gemaakt welke initiatieven er bij de HAN zijn ten aanzien van duurzaamheid binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Duurzaamheid in onderwijs

'Iedere student heeft een integrale kijk op duurzaamheid' is een van de ambities van de zwaartepunten van de HAN. In 2023 is het project 'Slim, Schoon en Sociaal in het onderwijs' afgerond en zijn onderwijsstools opgeleverd en beschikbaar gesteld aan docenten in de vorm van inspirerende leeruitkomsten en onderwijsmaterialen. De opleidingen kunnen hiermee zelf aan de slag bij een curriculumvernieuwing en bij het inbedden van het thema Wereldburgerschap, waarbij het nemen van sociale (*Sociaal*) en ecologische (*Schoon*) verantwoordelijkheid en het zich verhouden tot de digitale transformatie (*Slim*) belangrijke aspecten zijn.

De onderwijsmaterialen zijn ontwikkeld in nauwe samenwerking met de HAN Green Office. De Green Office is een centrale plek binnen de HAN waar samen met het werkveld, het onderwijs en studenten continu gewerkt wordt aan duurzame ontwikkeling. Het is een experimenteerplek waar studenten van allerlei opleidingen leren, fouten mogen maken en ontdekken hoe zaken er in de praktijk aan toe gaan. Studentenparticipatie staat centraal. De Green Office bracht in 2023 per semester meer dan honderd HAN-studenten samen in projecten, teams en functies.

Naast deze HAN-brede ontwikkelingen gaan opleidingen en academies ook zelf uit eigen intrinsieke motivatie met duurzaamheid aan de slag. Zo hebben bijvoorbeeld de opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek in 2023 het keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon behouden en hierbij vier van de maximaal vijf sterren behaald. Ook is de masteropleiding Circulaire Economie zo succesvol gebleken dat er in 2023 een internationale variant is gestart. Een nieuwe minor Energy Innovations is ontwikkeld en gaat in 2024 van start.

Duurzaamheid in onderzoek

Duurzaamheid komt op verschillende manieren terug in ons onderzoek. De HAN geeft hier invulling aan door de focus op drie zwaartepunten: Slim, Schoon en Sociaal. Er wordt ingezet op de strategische ontwikkeling van grootschalige multidisciplinaire projecten, waarmee academie-overstijgend geopereerd wordt. Een voorbeeld daarvan in 2023 is SCEPA (SCaling up the Energy Poverty Approach), waarin het gaat over hoe je goede strategieën kan ontwikkelen om energiearmoede aan te pakken. Energiearmoede is verstrengeld met allerlei problemen: van verschillende sociale dimensies tot beleidskaders, technische en praktische expertise en urban planning. Hierin wordt nauw en op regionaal, nationaal en internationaal niveau samengewerkt met diverse gemeenten en kennisinstellingen.

Naast de energietransitie is ook een circulaire economie van groot belang richting een duurzame toekomst. Er wordt gewerkt aan meervoudige waardecreatie en de ontwikkeling van duurzame biobased grondstoffen die een rol spelen in de grondstoffentransitie die gaande is. Hier liggen ook weer mooie crossovers tussen academies en opleidingen, onder andere met het thema 'duurzaam gebouwde omgeving', waarvoor we circulair/biobased isolatiemateriaal kunnen ontwikkelen en toepassen.

Centrum Meervoudige Waardecreatie

Het Centrum Meervoudige Waardecreatie (CMW) onderscheidt zich van andere expertisecentra in zijn integrale benadering van vraagstukken op het gebied van duurzaamheid en brede welvaart. Hiervoor gaat het centrum uit van actuele vraagstukken bij een groeiende groep opdrachtgevers in het gehele werkgebied van de HAN. Er wordt met bachelor- en masterstudenten in multidisciplinaire teams projectmatig gewerkt aan interdisciplinair onderzoek voor belangrijke strategische vraagstukken. Hierbij spelen regionale incubators en hybride werkplaatsen een belangrijke rol. Dankzij het hybride karakter van deze locaties is er sprake van een goede verbinding met de verschillende stakeholders in het triple helix-model. De studenten komen uit verschillende bacheloropleidingen in het bedrijfskundige, technische, sociale en groene domein. De vraagstukken bij de verschillende opdrachtgevers zijn zeer divers en hebben betrekking op de belangrijke maatschappelijke transitie, zoals de energietransitie, klimaat- & biodiversiteitsbeleid, sociale cohesie & ontwikkeling en een duurzame gebalanceerde ontwikkeling van de economie.

Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

Onderstaand wordt toegelicht hoe de HAN in haar bedrijfsvoering inzet op duurzame oplossingen. Door samenwerking met onderwijs en onderzoek wordt nieuwe kennis ook direct toegepast in de eigen bedrijfsvoering.

Duurzaamheid gebouwen en terreinen/energie

De HAN heeft ook in 2023 gehandeld volgens het Energiezorgsysteem HAN 2016-2020 conform ISO 50001. Ook monitoren we ons energieverbruik en sturen we dat waar nodig bij.

Het energiebeleid wordt op basis van het Klimaatakkoord, technologische ontwikkelingen en het duurzaamheidsbeleid geleidelijk aangescherpt, met als doel een CO₂-reductie van 55% in 2030 ten opzichte van 1990. In 2023 draaiden we de thermostaat een graad lager en de koeling een graad hoger. Hiermee is invulling gegeven aan de landelijke campagne 'Zet de knop om'.

Duurzaamheid bij inkopen en facilitaire dienstverlening

De HAN vindt maatschappelijk verantwoord inkopen belangrijk. Dat betekent dat de afdeling Inkoop behalve op doelmatigheid ook let op de effecten van onze bestedingen op het milieu en op sociale aspecten. Daarom wordt duurzaamheid standaard als criterium meegenomen in onze aanbestedingen. Om dat verder te professionaliseren is in 2023 een start gemaakt met duurzaam inkoopbeleid. Er wordt daarnaast gewerkt aan een actieplan waarmee we invulling geven aan het Rijksbrede programma Nederland Circulair in 2050, met als tussendoelstelling dat er in 2030 50% minder gebruik gemaakt wordt van primaire grondstoffen.

In de facilitaire dienstverlening is ook in 2023 gewerkt aan:

- **Afvalreductie**
Eind 2023 zijn alle locaties van de HAN overgestapt van wegwerpbekers naar de Billie Cup, een herbruikbare beker. Jaarlijks bespaart dit ruim twee miljoen wegwerpbekers. In 2023 heeft de HAN mede daardoor 4% minder restafval ingezameld dan in 2022. Het streven is om vanaf 2023 de hoeveelheid restafval jaarlijks te reduceren met 10%. Vanaf 2024 zal ook het GFT-afval apart worden verzameld. In 2023 is er 449,65 ton restafval ingezameld, zodat het doel voor 2024 maximaal 404,69 ton restafval is.
- **Gezond en duurzaam voedsel en vermindering voedselverspilling**
De intensieve samenwerking met onze cateraar heeft inmiddels al geresulteerd in een volledig vegetarische banquetingmap sinds het begin van schooljaar 2022-2023. Ook wordt er een bijdrage geleverd aan het reduceren van voedselverspilling. Daarvoor wordt samengewerkt met Too Good To Go, een app waarmee onverkocht eten toch nog benut wordt. Tevens wordt er samengewerkt met de lokale voedselbank: producten die kort voor het weekend niet verkocht zijn, worden meegegeven aan mensen die het echt nodig hebben.
- **Afdrukfaciliteiten**
De printers binnen de HAN staan standaard ingesteld op dubbelzijdig afdrukken in zwart-wit. Gebruikte printers worden ingezameld en waar mogelijk hergebruikt. De dienstverlening van onze leverancier is CO₂-neutraal. In 2023 is een analyse gemaakt van het aantal printers in relatie tot het aantal prints. In 2024 zal op basis hiervan het aantal printers worden teruggebracht.
- **Interieurbepanting**
Bomen en planten van onze leverancier worden zoveel mogelijk lokaal gekweekt. De leverancier loopt voorop in het hergebruik van grondstoffen en investeert volop in de ontwikkeling van circulaire producten.

Duurzaamheid en mobiliteit

In 2023 is de fietsregeling verruimd, waardoor medewerkers onder voorwaarden een bijdrage van maximaal € 1.500,- voor de aanschaf van een fiets kunnen ontvangen. Daarnaast is een pilot afgerond met TooGethr, een app waarmee medewerkers en studenten samen naar de campus kunnen reizen. Bovendien is er een start gemaakt met de ontwikkeling van duurzaam mobiliteitsbeleid. Voor het vervoer van de interne post is in 2023 gestart met het aanschafproces voor een elektrische auto.

Duurzaamheid bij ICT-dienstverlening

In de afgelopen jaren is met betrekking tot duurzaamheid de focus gelegd op vermindering van gebruik van ICT-materialen en op hergebruik. Zo is door het gebruik van laptops het aantal vaste werkplekken sterk verminderd, het stroomverbruik verminderd en ten gevolge van de one-device policy het aantal apparaten gereduceerd. In de onderwijsomgeving is het aantal computerlokalen sterk verminderd. Bij de aanbesteding voor het nieuwe contract voor de levering van laptops is een laag energieverbruik nadrukkelijk als criterium meegenomen. Monitoren worden op flexibele werkplekken alleen vervangen als ze niet meer werken en niet op het moment van financiële afschrijving. Indien mogelijk zetten we ICT-apparatuur opnieuw in, bijvoorbeeld bij projecten in het onderwijs (zoals netwerkkapparatuur bij ICT-opleidingen).

Naast vermindering van materiaalgebruik binnen de hogeschool houden we apparaten ook na afvoer in de circulaire keten. ICT-apparatuur en mobiele telefoons die niet meer werken of te verouderd zijn, gaan terug naar de leverancier en worden daar leeggemaakt, opgeknapt en verkocht voor een tweede leven en anders volgens de bestaande regelgeving gerecycled.

Bijna elke digitale voorziening van de HAN kan ook vanuit huis benaderd worden, zodat studenten en medewerkers minder vaak naar de campussen hoeven te komen of tussen HAN-locaties hoeven te reizen, waarmee de hoeveelheid reiskilometers structureel kan worden gereduceerd. Uiteraard is hierbij ook binnen de HAN onderwerp van gesprek hoe een gezond evenwicht kan worden gevonden tussen elkaar fysiek treffen op de campus, hetgeen belangrijk is voor het welbevinden van studenten en medewerkers, en thuiswerken.

5 BESTURING: GOVERNANCE EN NALEVING BRANCHECODE

5.1 Juridische/organisatiestructuur HAN

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

De HAN kent vanaf 2020 in de besturing twee lagen:

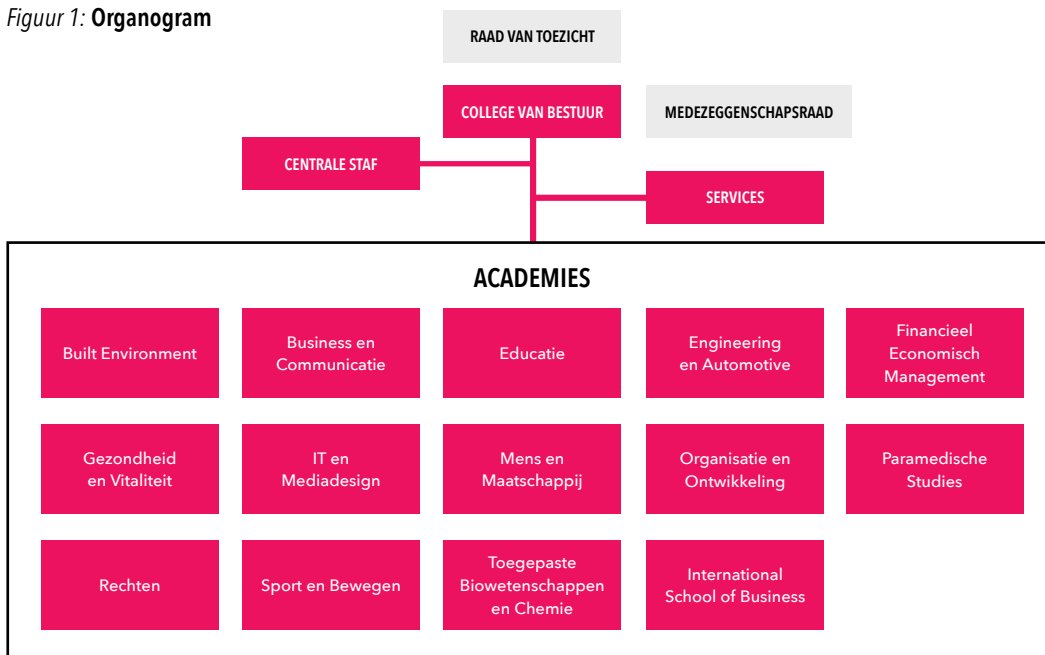
- de hogeschool, onder leiding van het College van Bestuur;
- de veertien academies, Centrale Staf en Services, alle onder leiding van een directeur.

De HAN heeft een Raad van Toezicht die werkgever is van het College van Bestuur, toeziet op het beleid en daarover gevraagd en ongevraagd advies geeft. De Raad van Toezicht kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.

Daarnaast kent de HAN een medezeggenschapsstructuur die aansluit op de zeggenschapsstructuur en bestaat uit de Medezeggenschapsraad, de Academieraden, een Deelraad Centrale Staf en Services en de Opleidingscommissies.

De organisatiestructuur van de HAN wordt weergegeven in onderstaand organogram:

Figuur 1: Organogram



5.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2023 uit de volgende leden:

- L.J.M. (Rob) Verhofstad MSc, voorzitter College van Bestuur, sinds 1 september 2020. De eerste benoemingstermijn eindigt 31 augustus 2024;
- Y.E.A.M. (Yvonne) de Haan RE, vicevoorzitter College van Bestuur, sinds 1 oktober 2018. Benoemd voor een tweede termijn van 1 oktober 2022 tot en met 30 september 2026;
- drs. B.M. (Bridget) Kievits, lid College van Bestuur, sinds 1 oktober 2018. Benoemd voor een tweede termijn van 1 september 2022 tot en met 30 augustus 2026.

Nevenfuncties

De voorzitter en de leden van het College van Bestuur vervullen meerdere nevenfuncties. Een actueel overzicht van de nevenfuncties is te vinden op de website van de HAN: [College van Bestuur \(han.nl\)](https://www.han.nl/college-van-bestuur).

Uiteraard vermijden de HAN en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn bij de HAN geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

Tabel 7: Overzicht van de bestuurskosten van het College van Bestuur in 2023

Bestuurskosten en declaraties in euro's	Drs. L.J.M. Verhofstad	Drs. B.M. Kievits	Y.E.A.M. de Haan RE	Totaal
Representatie	380,19	0	384,31	764,50
Reiskosten binnenland	3.075,69	2.218,84	1.374,99	6.669,52
Reiskosten buitenland	1.348,70	0	0	1.348,70
Overige kosten	0	12.975,00	0	12.975,00
Totale bestuurskosten en declaraties	4.804,58	15.193,84	1.759,30	21.757,72

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2023

De HAN conformeert zich aan de sectorale bezoldigingsmaxima voor bestuurders in het hbo, conform de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen en het bezoldigingsmaximum van de Wet normering topinkomens (WNT). Informatie over de bezoldiging in 2023 is opgenomen in de Jaarrekening HAN 2023.

5.3 Intern toezicht en medezeggenschap

5.3.1 (Verslag) Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht als interne toezichthouder en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als externe toezichthouders.

De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur.

Tabel 8: Samenstelling Raad van Toezicht in 2023

<p>dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven (1959) Eerste benoeming van 1 januari 2020 t/m 31 december 2023 Tweede benoeming 1 januari 2024 t/m 31 december 2027 Voorzitter Lid Remuneratiecommissie</p>	<p>Hoofdfunctie: Geen</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Commissarissen CQM (tot april 2023) Voorzitter Raad van Commissarissen Havenbedrijf Moerdijk Voorzitter Raad van Toezicht Nederlandse Reisopera Vicevoorzitter Raad van Toezicht TNO Vicevoorzitter Nederlandse UNESCO Commissie Vicevoorzitter Raad van Commissarissen CB Logistics Lid Raad van Commissarissen H&S Group BV Lid Bestuur Vereniging Toezichthouders Hogescholen (tot augustus 2023) Voorzitter Bestuur Vereniging Toezichthouders Hogescholen (vanaf augustus 2023)
<p>drs. R. (Ruben) Wenselaar (1961) Eerste benoeming van 1 januari 2017 t/m 31 december 2020 Tweede benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024 Vicevoorzitter Voorzitter Remuneratiecommissie</p>	<p>Hoofdfunctie: Geen</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voorzitter van het bestuur van InEen Lid Raad van Commissarissen De Alliantie Lid Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis Lid Raad van Commissarissen/Toezicht ANWB Voorzitter Audit Advies Commissie van het CIZ
<p>drs. B.B. (Baukje) ter Huurne (1978) Eerste benoeming van 1 juli t/m 30 juni 2020 Tweede benoeming van 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024 Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit Baukje ter Huurne is door de Medezeggenschapsraad voorgedragen als lid van de Raad van Toezicht</p>	<p>Hoofdfunctie: Chief Marketing Officer NOC*NSF</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen H&S Group BV
<p>drs. H.V.W. (Hugo) Mans RA MBA (1967) Eerste benoeming van 1 januari 2021 t/m 31 december 2024 Voorzitter Auditcommissie</p>	<p>Hoofdfunctie: Financieel directeur bij RET</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastdocent bij masterclasses bij RET
<p>drs. M. (Machteld) Roos (1975) Eerste benoeming van 1 juli 2021 t/m 30 juni 2025 Lid Auditcommissie (tot 12 juni 2023) Plaatsvervangend voorzitter Auditcommissie (vanaf 12 juni 2023)</p>	<p>Hoofdfunctie: Vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vicevoorzitter Raad van Toezicht Amarant Statutair Bestuurder Universiteit Twente Holding BV Lid Raad van Toezicht Stichting Gebiedsorganisatie Kennispark Bestuurslid Stichting Special Sport Events Twente Lid van Stichting Federatie 4 Technische Universiteiten Plaatsvervangend lid monitoringscomité Programma EFRO 2021-2027 Oost-Nederland Bestuurslid Stichting Sportinnovator Centrum Twente (vanaf mei 2023; gerelateerd aan functie bij Universiteit Twente) Bestuurslid Universiteiten van Nederland (vanaf september 2023)

Tabel 8: Samenstelling Raad van Toezicht in 2023

<p>Mevrouw dr. G. (Gülden) Yilmaz (1972) Eerste benoeming van 1 januari 2023 t/m 31 december 2026 Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</p>	<p>Hoofdfunctie: Director Healthy and Safe Food systems Programme Wageningen University & Research</p>	<p>Nevenfuncties: • Member of The Steering Committee Food and Nutrition Security</p>
<p>drs. L.A. (Leon) van de Zande (1972) Eerste benoeming van 1 januari 2023 t/m 31 december 2026 Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit Lid Auditcommissie (vanaf 4 juli 2023)</p>	<p>Hoofdfunctie: Secretaris van de Universiteit van Amsterdam</p>	<p>Nevenfuncties: • Voorzitter adviesraad Utrechtinc, incubator voor startups (UU, UMCU en HU)</p>

Terugkijkend op 2023 constateert de Raad van Toezicht dat de HAN het afgelopen jaar goede stappen heeft gezet om de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de eigen organisatie verder te verbeteren. Ook ziet de Raad van Toezicht de inspanningen die worden verricht om te komen tot de realisatie van het Koersbeeld, waarmee de HAN haar studenten en medewerkers in nauwe verbondenheid met de regio en het werkveld een betekenisvolle bijdrage wil laten leveren aan de wereld van morgen. De Raad van Toezicht heeft er dan ook alle vertrouwen in dat al die ontwikkelingen de HAN in de toekomst naar een nog hoger niveau zullen brengen.

Commissies

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

Nevenfuncties

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de branchecode.

Bezoldiging Raad van Toezicht 2023

De bezoldiging is vastgesteld op 10% van het WNT-maximum voor de voorzitter en 7% voor de leden (WNT: Wet normering topinkomens). Voor het overzicht van de bezoldiging in 2023 verwijzen we naar de Jaarrekening HAN 2023 en naar www.han.nl.

Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad van Toezicht heeft in 2023 vijf keer vergaderd, waarbij een deel van iedere vergadering in afwezigheid van het College van Bestuur heeft plaatsgevonden.

Tabel 9: Aanwezigheid leden Raad van Toezicht bij vergaderingen 2023

	Raadsvergaderingen	Commissievergaderingen
dr. ir. P.J.M. van Laarhoven	5 (van de 5)	3 (van de 3)
drs. R. Wenselaar	5 (van de 5)	3 (van de 3)
drs. B.B. ter Huurne	4 (van de 5)	3 (van de 3)
drs. H.V.W. Mans RA MBA	1 (van de 5)	0 (van de 4)
drs. M. Roos	5 (van de 5)	4 (van de 4)
dr. G. Yilmaz	5 (van de 5)	3 (van de 3)
drs. L.A. van de Zande	5 (van de 5)	5 (van de 5)

Toezicht op doelmatigheid

De belangrijkste opgave van de Raad van Toezicht betreft het bewaken van de maatschappelijke kernopdracht van de HAN en het toezien op een effectieve en doelmatige realisatie daarvan. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit het belang van de hogeschool en met oog voor de belangen van interne en externe stakeholders, zoals studenten, (regionale) bedrijven/werkgevers, medewerkers en het ministerie van OCW.

De Raad van Toezicht verkrijgt op basis van gesprekken met het College van Bestuur informatie over de gang van zaken binnen de HAN en verkrijgt op basis van documenten - zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, plannen en rapportages - informatie zowel ten aanzien van de inhoud van het primaire proces als van de bedrijfsvoering en financiën. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht informatie door het halfjaarlijks overleg met de Medezeggenschapsraad en tevens door gesprekken met medewerkers en studenten van de HAN, het 'opsnuiven' van de sfeer tijdens bijeenkomsten georganiseerd door de HAN, het afleggen van werkbezoeken aan academies en het uitnodigen van medewerkers van de HAN bij bijeenkomsten van de Raad van Toezicht. Ook laat de Raad van Toezicht zich informeren via (social) media, seminars en andere bijeenkomsten, zoals van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen. De Raad van Toezicht concludeert dat de HAN op een effectieve en doelmatige wijze de maatschappelijke kernopdracht vervult.

Realisatie Koersbeeld 2022-2028

In 2023 heeft de Raad van Toezicht in al zijn vergaderingen met het College van Bestuur gesproken over (de voortgang van) het Programma Realisatie Koersbeeld. Daarnaast zijn alle strategische doelen via verdiepende gesprekken meer in detail besproken met de voorzitters van de stuurgroepen, de Programmamanager Realisatie Koersbeeld en het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft er vertrouwen in dat de thans gekozen inrichting en aansturing van het programma zullen leiden tot een succesvolle implementatie en uitvoering van het Koersbeeld en zal de komende jaren deze uitvoering blijven volgen.

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

Centraal voor de HAN staan het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs en het doen van praktijkgericht onderzoek. Deze onderwerpen zijn dan ook regelmatig onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De vergaderingen van de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit bieden daarbij de mogelijkheid voor meer verdiepende gesprekken over deze onderwerpen en relevante actuele thema's, onder andere aan de hand de resultaten van de NSE (zie paragraaf 3.1) en periodieke HAN-brede voortgangsrapportages. De Raad van Toezicht heeft waardering voor de stappen die zijn gezet naar een krachtige onderzoeksorganisatie (KOO) (zie paragraaf 9.1).

Herbenoeming de heer dr. ir. P.J.M. (Peter) van Laarhoven (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

De Raad van Toezicht heeft in oktober 2023 het voorgenomen besluit tot benoeming van de heer Peter van Laarhoven als lid (tevens voorzitter) van de Raad van Toezicht voor een periode van vier jaar met ingang van 1 januari 2024 genomen. Gesteund door een positief advies van zowel het College van Bestuur als de Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht eind 2023 het besluit tot deze herbenoeming genomen.

Werving nieuwe leden Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

In verband met het bereiken van het maximaal aantal benoemingstermijnen eindigt het lidmaatschap van mevrouw Baukje ter Huurne en de heer Ruben Wenselaar en ontstaan er in 2024 twee vacatures. In 2023 heeft de Raad van Toezicht de werving en selectie van twee nieuwe leden ter hand genomen. Eind 2023 is, na positief advies van het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad, het besluit tot vaststelling van het algemeen deel van het profiel en de aanvullende functie-eisen voor twee nieuw te werven leden voor de Raad van Toezicht genomen. De wervings- en selectieprocedure zal in 2024 in nauwe samenwerking met het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad worden uitgevoerd.

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

De Raad van Toezicht heeft eind 2023 het voorgenomen besluit tot herbenoeming van de heer Verhofstad voor een tweede termijn als voorzitter van het College van Bestuur voor een periode van vier jaar met ingang van 1 september 2024 genomen. Dit voorgenomen besluit wordt begin 2024 ter advies voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en toezichtvisie (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Begin 2023 heeft de Raad van Toezicht de resultaten van de evaluatie 2022 alsnog verdiepend besproken, waarbij is teruggeblikt op 2022 en vooruitgekeken op 2023. Medio 2023 heeft de RvT de samenwerking met het College van Bestuur geëvalueerd. Eind 2023 heeft de Raad van Toezicht opnieuw zijn eigen functioneren geëvalueerd.

Remuneratierapport (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

Conform het reglement van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht het Remuneratierapport 2022-2023 vastgesteld.

Bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

De Raad van Toezicht heeft op voordracht van het College van Bestuur het bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht vastgesteld. Dit bezoldigingsbeleid gaat per 2024 in. Onderdeel van het bezoldigingsbeleid is het scholingsbeleid van de Raad van Toezicht, waarin de uitgangspunten voor individuele en collectieve scholing zijn opgenomen.

Bezoldigingsbeleid College van Bestuur (voorbereid door de Remuneratiecommissie)

De Raad van Toezicht heeft het bezoldigingsbeleid College van Bestuur vastgesteld. Dit bezoldigingsbeleid is van toepassing per eerstvolgende benoemingsdatum van een nieuw lid.

Bestuursverslag en jaarrekening 2022 en voortgangsrapportages 2023 (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht besprak het bestuursverslag 2022 en de jaarrekening 2022 en is positief over de inhoud. In de vergadering van mei 2023 heeft de accountant (EY) mondeling toelichting gegeven op zijn bevindingen; mede op basis hiervan constateert de Raad van Toezicht dat de HAN in control is en er geen risico's zijn die nadere aandacht vragen.

In aansluiting op een gedetailleerde bespreking in de Auditcommissie zijn in de Raad van Toezicht de HAN-brede voortgangsrapportages besproken die ingaan op de voortgang van de realisatie van het Koersbeeld, de jaardoelen en de stand van zaken in de bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur adequaat geïnformeerd over de bedrijfsvoering; mede daardoor krijgt de Raad van Toezicht tijdig inzicht in mogelijke risico's en nieuwe ontwikkelingen en kan hij op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen toezien. De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag 2022 en de jaarrekening 2022 goedgekeurd.

Huisvestingsstrategie (voorbereid door de Auditcommissie)

De Raad van Toezicht heeft eind 2023 de Huisvestingsstrategie HAN goedgekeurd onder voorwaarde van instemming van de Medezeggenschapsraad.

Begroting 2024 (voorbereid door de Auditcommissie)

Naast de financiële begroting voor 2024 maken ook de beleidsdoelen voor 2024 (hoofdlijnen van de begroting) en een meerjarenraming deel uit van de begroting 2024. Met een positief advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de begroting 2024 goedgekeurd. Bij de bespreking met het CvB is extra aandacht geweest voor de krimp in studentenaantallen die wordt voorzien als gevolg van de demografische ontwikkelingen, en de daarmee samenhangende teruglopende financiële middelen.

Controlerend accountant (voorbereid door de Auditcommissie)

Medio 2023 heeft de Raad van Toezicht de voorgestelde aanpak en uitgangspunten van de Europese aanbesteding Accountantsdiensten goedgekeurd. In navolging daarvan is er door het College van Bestuur een aanbesteding uitgevoerd. De leden van de Auditcommissie hebben in de beoordelingscommissie zitting genomen. In december 2023 heeft de Raad van Toezicht besloten om PWC als controlerend accountant vanaf het boekjaar 2024 aan te wijzen.

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

Het in 2020 door de Raad van Toezicht goedgekeurde Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is terugkerend onderwerp van gesprek met het College van Bestuur. In paragraaf 8.2 blikt de Raad van Toezicht terug op zowel het proces als de inhoud over de planperiode 2019 tot en met 2023.

Permanente educatie

De Raad van Toezicht vindt educatie van de afzonderlijke leden en de raad in zijn geheel van groot belang om zijn taken te vervullen. Naast individuele scholing zijn in 2023 verdiepingssessies voor de Raad van Toezicht georganiseerd betreffende de zes strategische doelen uit het Koersbeeld, het Portfolio Regieorgaan, de positionering van de HAN in het hoger onderwijs en het medewerkersonderzoek. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan de Academie IT & Mediadesign en aan de Academie Gezondheid en Vitaliteit.

Overleg met Medezeggenschapsraad

De Raad van Toezicht overlegt zowel in het voorjaar als in het najaar met de Medezeggenschapsraad. Bij een deel van dit overleg is het College van Bestuur aanwezig. Tijdens deze overleggen zijn onder meer de werving van de nieuwe leden van de Raad van Toezicht, medewerkers- en studentenwelzijn en de realisatie van het Koersbeeld besproken.

Terugkijkend op 2023 constateert de Raad van Toezicht dat de HAN het afgelopen jaar goede stappen heeft gezet om de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de eigen organisatie verder te verbeteren. Ook ziet de Raad van Toezicht de inspanningen die worden verricht om te komen tot de realisatie van het Koersbeeld, waarmee de HAN haar studenten en medewerkers in nauwe verbondenheid met de regio en het werkveld een betekenisvolle bijdrage wil laten leveren aan de wereld van morgen. De Raad van Toezicht heeft er dan ook alle vertrouwen in dat al die ontwikkelingen de HAN in de toekomst naar een nog hoger niveau zullen brengen.

5.3.2 (Verslag) Medezeggenschapsraad

Tabel 10: Samenstelling Medezeggenschapsraad (MR) in 2023

MR van 1 januari t/m 31 augustus 2023		MR van 1 september t/m 31 december 2023	
Personeelsgeleding	Studentgeleding	Personeelsgeleding	Studentgeleding
S. Boelens	A. Brinker	S. Boelens	E. Gatumba
A. Brouwer-Koornneef	E. Gatumba	J. Entingh	L. de Groot
N. Cingöz	L. de Groot	S. Hemert	F. van Haeren
J. Geven	P. Kemner	K. Hermers	P. Kemner
T. Kramer	P. Ravesloot	S. Mooren-van der Meer	P. Ravesloot
C. de Lorme	E. Regterschot per 27 maart	M. Post	E. Regterschot
S. Mooijman	Z. Roos	N. den Uijl	Z. Roos
K. van Oorsouw	L. Venema	D. Weijers	L. Venema
N. den Uijl	E. Wind	H. Windgassen	E. Wind
	R. Jans tot 27 maart		
Dagelijks bestuur van 1 januari t/m 26 maart 2023	Dagelijks bestuur van 27 maart t/m 31 augustus 2023	Dagelijks bestuur van 1 september t/m 31 december 2023	
Voorzitter: T. Kramer Vicevoorzitter: R. Jans Algemene leden: E. Gatumba en J. Geven	Voorzitter: T. Kramer Vicevoorzitter: E. Gatumba Algemene leden: Z. Roos en J. Geven	Voorzitter: E. Gatumba Vicevoorzitter: J. Entingh Algemene leden: Z. Roos en D. Weijers	
Ambtelijk secretariaat			
R. van Elten en H. Swart			

De Medezeggenschapsraad (MR) is in 2023 gekend in tal van voorgenomen besluiten van het College van Bestuur: een aantal keren in de vorm van een instemmingsverzoek, in andere gevallen in de vorm van een gevraagd advies. Door middel van ongevraagde adviezen en initiatiefvoorstellen vertaalt de MR de mening van studenten en medewerkers richting het College van Bestuur. De MR vergaderde twee à drie keer per maand plenair en bereidde diverse dossiers voor in de commissies en geledingen. Maandelijks is er een overlegvergadering gehouden tussen de plenaire MR en het College van Bestuur. In het voorjaar en in het najaar heeft de MR overleg gevoerd met de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur was hierbij ook deels aanwezig.

De MR bestaat uit een drietal commissies (de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, de commissie Financiën, Huisvesting en Duurzaamheid, en de commissie Communicatie, Innovatie en Informatievoorziening), de Personeelsgeleding en de Studentgeleding. Er is maandelijks een terugkoppeling door de voorzitters van de commissies en geledingen aan het Dagelijks Bestuur. Om goed contact te houden met de deelraden heeft de MR in 2023 regelmatig digitale bijeenkomsten met de voorzitters van de deelraden georganiseerd. Daarnaast zijn er vragenuurtjes geweest waar leden van deelraden hun vragen konden neerleggen bij de MR.

Onderwerpen waarmee de MR zich in 2023 naar aanleiding van instemmings- en adviesaanvragen bezig heeft gehouden, zijn het kader OS/OER, de herbenoeming van de voorzitter van de Raad van Toezicht, de profielen voor nieuwe leden van de Raad van Toezicht, het professionaliseringsplan voor personeel, de verplichte vakantie voor personeel, het inschrijvingsreglement, het studentenstatuut, de studiekeuzecheck en uiteraard de begroting voor 2024. Daarnaast was de implementatie van het Koersbeeld regelmatig onderwerp van gesprek en zijn de uitkomsten van het medewerkersonderzoek besproken. Voor een aantal onderwerpen, zoals flexibilisering van het onderwijs, zijn er themabijeenkomsten georganiseerd waarop deze onderwerpen uitgebreider besproken konden worden. De MR heeft een ongevraagd advies uitgebracht over de wijze van monitoring van het onderwijs binnen de academies.

In 2023 zijn een aantal onderwerpen aan bod gekomen die in 2024 een vervolg krijgen. Hieronder vallen onder meer de Huisvestingsstrategie van de HAN en het Medezeggenschapsreglement.

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

5.4 Naleving branchecode

De HAN conformeert zich aan de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. Daarbij is het voor ons van belang dat we niet alleen voldoen aan de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar dat we ook handelen in de geest van de code.

Onze interne regelingen zijn in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het Bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de Regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op www.han.nl.

5.5 Horizontale dialoog

De HAN streeft continu naar verbetering van de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek en de kennisvalorisatie, zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Het Koersbeeld 2022-2028 vormt de basis voor de invulling van de horizontale dialoog en voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met een zeer divers palet van andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties, die gericht zijn op verbetering van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De horizontale dialoog vindt zowel op HAN-niveau als op academieniveau in het desbetreffende domein van de academie plaats.

Omdat binnen de HAN en haar academies de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld centraal staat, stemt de HAN onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie af op de behoeftes van de omgeving. De inhoud komt onder meer tot stand vanuit professionele leergemeenschappen, in de vorm van opleidings- en/of werkveldcommissies en soms een Raad van Advies.

Regelmatig wordt bestuurlijk overleg gevoerd en nauw samengewerkt met de gemeentes Arnhem en Nijmegen, de provincie Gelderland, de Radboud Universiteit, andere hbo- en mbo-instellingen in de (brede) regio, de belangrijkste werkgevers uit de regio en andere relevante organisaties. De HAN is lid van The Economic Board Arnhem Nijmegen en participeert in tal van andere regionale ecosystemen en samenwerkingsverbanden (zie ook hoofdstuk 11).

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

Op 9 februari 2023 heeft het jaarlijkse rondetafelgesprek met interne en externe stakeholders plaatsgevonden. Daarbij is gesproken over de strategische doelen in het Koersbeeld en is gekeken welke vraagstukken er in de regio spelen ten aanzien van human capital. De input van onze partners houdt ons scherp en geeft inzichten om onze koers eventueel bij te stellen. De uitkomst van deze bespreking is gebruikt om de doelen verder te concretiseren en werk te maken van de realisatie daarvan.

5.6 Klachten en geschillen

Bureau Klachten en Geschillen (BKG) is de bij wet vereiste klachtenfaciliteit van de HAN. BKG neemt beroepschriften, bezwaarschriften, klachten en klaagschriften van studenten en medewerkers in ontvangst namens respectievelijk het College van Beroep voor de Examen, de Geschillenadviescommissie, directies van academies, stafafdelingen en Services, de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen en de Beroepscommissie Personele aangelegenheden. BKG zorgt ervoor dat de klachten en geschillen worden doorgeleid en conform een (wettelijk) vastgestelde procedure in behandeling worden genomen. De door BKG ontvangen vragen en verzoeken die formeel (nog) niet als klacht, bezwaar of beroep zijn aangemerkt, zijn in een voorprocedure of op andere wijze afgehandeld of beantwoord.

In 2023 is, na een afname in 2022, sprake van een stevige stijging van het aantal bezwaar- en beroepschriften en klachten. In totaal zijn 1.508 bezwaar- en beroepschriften, klachten en andersoortige vragen of verzoeken ontvangen (2022: 784, +92%).

De huidige stijging lijkt in lijn met de landelijke trend die een toename van het aantal klachten en geschillen laat zien binnen hbo-instellingen. Ondanks het landelijke karakter van deze trend gaat de HAN in 2024 nader onderzoek doen naar de toename binnen de HAN. In onderstaande tabel wordt de verdeling weergegeven van de in de periode 2020-2023 bij BKG ingediende klachten, bezwaren, beroepen en andersoortige vragen en verzoeken.

Tabel 11: Verdeling van de ingediende klachten/bezwaren/beroepen en andersoortige verzoeken/vragen in 2023 in vergelijking met de verslagjaren vanaf 2020, inclusief de procentuele toename in 2023 t.o.v. 2022

	Aantal meldingen	College van Beroep voor de Examens*	Geschillenadviescommissie*	Klachten-procedure	Klachten ongewenste omgangsvormen	Beroepscommissie Personele Aangelegenheden	Voorprocedure en anders
2023	1.508	484	23	122	9	2	868
2022	784	247	4	61	9	1	462
Procentuele toename in 2023 ten opzichte van 2022	92%	96%	475%	100%	0%	100%	88%

* Zie hierna voor een nadere specificatie.

De toename van het aantal klachten betrof klachten over gedrag van HAN-medewerkers, het in 2023 ingevoerde studentinformatiesysteem OSIRIS, OV-stakingen en de moeilijkheidsgraad en omstandigheden tijdens tentamens. De klachten worden afgehandeld door het management.

Een toename is ook zichtbaar bij het aantal zaken in de categorie 'Voorprocedure en anders'. BKG heeft meer informatie aan studenten en medewerkers verstrekt over verschillende rechtsbeschermingsprocedures. Ook starten studenten niet altijd daadwerkelijk een procedure als ze te kennen hebben gegeven dat ze zullen doen. Daarnaast melden studenten zich vaak bij BKG met zaken die niet onder BKG vallen, maar bijvoorbeeld onder de examencommissies, de CIC Desk (incasso's collegegeld) of de algemene helpdesk AskHAN.

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

Tabel 12: College van Beroep voor de Examens. Behandeling van de ingediende beroepschriften door studenten in 2023 in vergelijking met 2022, inclusief de procentuele toe- of afname t.o.v. 2022

	Totaal aantal ingediende beroepschriften	Zittingen				Schikking ter zitting	Schikking n.a.v. schikkingsfase	Beroepschrift ingetrokken door studenten	'Hoger beroep' bij de Raad van State	Nog niet afgehandelde beroepschriften
		Verzoek voorlopige voorziening	Niet-ontvankelijk verklaard	Beroep gegrond verklaard	Beroep ongegrond verklaard					
2023	484	8	1	8	16	0	149	136	2	164
2022	247	3	0	2	8	2	100	128	1	9
Procentuele toename in 2023 t.o.v. 2022	96%	167%	-	300%	100%	-100%	49%	6%	100%	1.722%

In de afgelopen verslagjaren was het aantal ingediende beroepschriften nooit zo hoog als dit jaar. Opvallend is:

- De toename van het aantal beroepschriften gericht tegen beoordelingen, maar ook tegen bindende negatieve studieadviezen (BNSA's). De reden hiervoor wordt gezocht in het vervallen van het uitgestelde BNSA na de coronapandemie en de niet in alle gevallen voldoende onderbouwde BNSA-besluiten. Het leidde tegelijk tot een toename van verzoeken om een voorlopige voorziening.
- De toename van het aantal schikkingen die is bereikt nadat student en examencommissie met elkaar hebben gesproken in het kader van de minnelijke schikkingsfase. Een verklaring kan zijn dat studenten zich voldoende gehoord en gezien voelen en/of hun doel in samenspraak met de examencommissie hebben bereikt. Het kan ook zijn dat studenten meer zicht hebben gekregen op datgene waarmee ze het niet eens waren en daarom het beroepschrift introkken.
- Studenten zijn vaker in het gelijk gesteld.
- Het aantal uitspraken heeft niet geleid tot een aanzienlijke toename van het aantal hoger beroepszaken bij de Raad van State. Een conclusie kan zijn dat het College van Beroep voor de Examens goede en navolgbare uitspraken doet.
- Een toename van het aantal studenten dat juridische bijstand inschakelt. Dit leidt tot een toename van verzoeken om en toekenning van een vergoeding van gemaakte proceskosten.

Tabel 13: Geschillenadviescommissie. Behandeling van door studenten ingediende bezwaarschriften in 2023 in vergelijking met 2022, inclusief de procentuele toename t.o.v. 2022

	Totaal aantal ingediende beroepschriften	Verzoek spoed-behandeling	Niet-ontvankelijk verklaard	Zittingen			Schikking n.a.v. schikkingsfase	Bezwaarschrift ingetrokken door studenten	'Hoger beroep' bij de Raad van State	Nog niet afgehandelde bezwaarschriften
				Bezwaar gegrond verklaard	Bezwaar ongegrond verklaard	Schikking ter zitting				
2023	23	-	0	1	3	-	10	1	-	8
2022	4	-	0	0	1	-	2	0	-	1
Procentuele toename in 2023 t.o.v. 2022	475%	-	-	-	200%	-	400%	-	-	700%

De toename van het aantal geschillen ten opzichte van het vorig verslagjaar is opvallend, maar wel in lijn met de verslagjaren daarvoor. Studenten waren het hoofdzakelijk oneens met het in rekening gebrachte collegegeld. Verder valt op dat bezwaarschriften zijn gericht tegen het niet erkennen van studieverenigingen; hierbij gaat het om formele afwijzingen ten gevolge van onjuist aangeleverde documenten of niet behaalde deadlines.

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

6 RISICOMANAGEMENT

6.1 Het systeem van risicomanagement binnen de HAN

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

6.2 Risicobereidheid

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

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

6.3 Risico-inventarisatie- en evaluatie

De belangrijkste risico's zijn in 2023 opnieuw geïnventariseerd en geprioriteerd. In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's en de maatregelen die zijn getroffen om de risico's te mitigeren, toegelicht.

Omgevingsrisico's

- *Risico 1. Ontwikkelingen in de rol en positie van de HAN*
Door de veranderende omgeving verandert ook de rol van de HAN als University of Applied Sciences. Het gaat dan over de invulling van de kwaliteit van de leeromgeving, de aansluiting op de maatschappelijke vraagstukken en de arbeidsmarkt- en onderzoeksvragen vanuit het werkveld, en de rol van de HAN in de regio. Het niet tijdig anticiperen op deze ontwikkelingen vergroot het risico dat de wijze waarop de HAN invulling geeft aan onderwijs en onderzoek niet langer goed aansluit bij de verwachtingen. Om op deze ontwikkelingen een antwoord te geven, heeft de HAN in 2022 een nieuw Koersbeeld vastgesteld met zes strategische doelen. En om hier in de planperiode 2022-2028 uitvoering aan te geven is een strategisch programma opgezet met een strakke programmasturing. Daarnaast is er sprake van een leiderschapsprogramma dat er eveneens toe moet bijdragen de strategische doelen te realiseren.
- *Risico 2. Krimp van studentenaantallen*
Ondanks de groei van de studentenaantallen in de coronajaren wordt voor de HAN als gevolg van de demografische ontwikkelingen krimp voorzien met daarmee samenhangende teruglopende financiële middelen, met alle mogelijke gevolgen van dien voor opleidingen en medewerkers. De mate waarin de HAN hierdoor op langere termijn daadwerkelijk wordt geraakt, laat zich echter lastig voorspellen. Voor een krimpscenario worden, gekoppeld aan de arbeidsmarkt-vraagstukken en de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, voorbereidingen getroffen via portfoliomanagement (onder meer gericht op leren voor werkenden, verstevigen master- en Ad-onderwijs) en strategisch personeelsbeleid, die worden vertaald in een financiële meerjarenprognose. Daarnaast is inmiddels een aantal bijstuuringsmaatregelen geformuleerd (de zogenaamde 'drie knoppen'). Mede dankzij de huidige solvabiliteit kan daarmee voldoende tijdig op een krimp en frictie in de arbeidsmarkt worden geanticipeerd.

Financiële risico's

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

De HAN voorziet een paar onzekerheden in de bekostiging door het Rijk. We zien de afgelopen jaren een trend vanuit de rijksoverheid om steeds meer gericht (geoomerkt) extra middelen beschikbaar te stellen, zoals NPO-AP, APK, extra middelen ten behoeve van tekortsectoren en praktijkgericht onderzoek en extra middelen op thema (onder andere kennisveiligheid, studentenwelzijn) (Bestuursakkoord 2022); dit gaat gepaard met gerichte verantwoordingen (veelal ook in het jaarverslag). Voor deze extra geoomerkte middelen gaat het veelal om deels tijdelijke en deels structurele middelen (waarbij niet altijd duidelijk is tot wanneer). Dit vergroot de administratieve lastendruk, maar ook de effectiviteit van de inzet van middelen (suboptimalisatie). Daarbij speelt dat middelen soms onverwacht en laat gedurende het kalenderjaar beschikbaar komen en ook niet meer tijdig kunnen worden uitgegeven.

De HAN werkt in dit kader met een flexibele schil; bovendien wordt er op voorhand (in de begroting voor het komende jaar) een licht verlies toegestaan waarbij gelijktijdig buffers (solvabiliteit) worden aangehouden voor tegenvallers.

- *Risico 4. Inflatierisico*

De HAN voorziet het risico dat de kosten harder stijgen dan de baten (met name rijksbijdrage en collegegelden). Voor de loonkosten schatten we het risico in als beperkt vanwege het mechanisme dat de cao-verhogingen in lijn liggen met de loonprijscompensatie. Voor de overige kosten schatten we het risico hoger in. Dit betekent dat een eventuele mismatch gecompenseerd moet worden via kostenbesparingen of verhoging van het resultaat op baten werk derden. Dit risico heeft zich in 2023 ook daadwerkelijk voorgedaan, waar we ook concreet de effecten van hebben ondervonden (hoewel we hiervoor deels compensatie ontvingen via een extra verhoging in de rijksbijdrage).

Operationele risico's

- *Risico 5. Verzuimrisico*

In lijn met landelijke ontwikkelingen is er sprake van een olopend ziekteverzuim, wat zou kunnen leiden tot hogere personeelskosten (vervangingskosten). Ter beheersing van dit risico wordt binnen de HAN ingezet op de verdere versterking van de inzet van case-adviseurs en meer inzet op begeleiding van medewerkers en leidinggevend. Daarnaast zet de HAN in op een verder versterkte aanpak van de werkdruk. Dit risico moet overigens worden gezien in relatie tot het risico van beschikbaarheid van personeel (zie operationeel risico 8. Beschikbaarheid personeel).

- *Risico 6. Efficiency-risico*

Er is sprake van een krimp in studentenaantallen en daarmee samenhangend een krimp in de rijksbijdrage. Het risico bestaat dat de HAN onvoldoende in staat is om de kosten mee te laten bewegen met de teruggang in studentenaantallen of deze met andere inkomstenbronnen te ondervangen. Dit betreft enerzijds de ondersteuning (inclusief infrastructuur) en anderzijds het rendabel houden van kleinere opleidingen die noodzakelijk zijn voor de vitaliteit van de regio (denk aan leraren natuurkunde) en de arbeidsmarktvragestukken.

De HAN heeft in 2023 onderzoeken laten uitvoeren naar slimmer werken en organiseren. Op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken worden maatregelen geformuleerd om zoveel mogelijk met de krimp in studentenaantallen mee te bewegen. Overigens kan het te snel meebewegen met de krimp in studentenaantallen gevolgen hebben voor de change-capaciteit (staat onder druk). Dit kan ertoe leiden dat nodige veranderingen niet tijdig worden gerealiseerd. Dit is mede onderdeel van het strategisch personeelsplan.

- *Risico 7. Informatieveiligheid en cybercrime*

Op het vlak van ICT neemt het risico van cyberdreigingen steeds verder toe. Deze bedreigingen worden steeds geavanceerder en aanvallen volgen elkaar steeds frequenter op. De onderwijssector is steeds vaker doelwit. De gevolgen kunnen enorm zijn, variërend van datalekken tot continuïteitsproblemen. Daarnaast kunnen incidenten leiden tot forse reputatieschade.

De HAN heeft diverse preventieve, detectieve, responsieve en correctieve maatregelen geïmplementeerd. Naast het zorgen voor een up-to-date ICT-landschap kan onder andere gedacht worden aan de regelmatige uitvoering van penetratietesten door ethical hackers, de aansluiting op het Security Operations Center/SIEM-oplossing geboden door het SURFsoc en de aanwezigheid van offline back-up faciliteiten. Met het oog op een verdere versteviging van de informatiebeveiliging en groei in volwassenheid op dit gebied zijn in de begroting aanzienlijke middelen voorzien en loopt een project 'Versterken Informatiebeveiliging en Privacy'.

Er wordt nauw samengewerkt met SURF (SURF is de ICT-coöperatie van onderwijs en onderzoek in Nederland). Op basis van een goedgekeurd awarenessplan wordt met regelmaat door middel van campagnes het bewustzijn van medewerkers en studenten rond informatiebeveiliging verhoogd. In 2024 wordt tevens gestart met een verplichte e-learning voor medewerkers om kennis en kunde op het gebied van informatiebeveiliging en privacy verder te doen toenemen.

- *Risico 8. Beschikbaarheid personeel*

De krapte op de arbeidsmarkt houdt aan en lijkt alleen maar toe te nemen. Het risico bestaat dat dit (op termijn) invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. De komende tijd wordt ingezet op het verstevigen van de arbeidsmarktcommunicatie en wordt nogmaals het belang onderschreven van het strategisch personeelsbeleid. Tevens zullen we de komende tijd onderzoeken op welke wijze we meer gebruik kunnen maken van de digitale mogelijkheden. De krapte vergroot tevens de risico's van niet-naleving van alle relevante wet- en regelgeving als personeel op korte termijn moet worden vervangen door flexibele arbeidskrachten. Om dit risico te ondervangen is strakke bewaking ingeregeld door de zogenaamde Resource Desk in combinatie met zero tolerance.

- *Risico 9. Kennisveiligheid*

De HAN opereert in een open en internationale omgeving, waarbij de focus ligt op kennisdeling en kennisontwikkeling. Daarmee hebben andere overheden/studenten/medewerkers toegang tot waardevolle kennis en technologie. De HAN is zich ervan bewust dat het risico bestaat dat deze kennis door kwaadwillenden aan de HAN wordt onttrokken voor eigen gewin (inclusief spionage), waardoor kennis en technologie mogelijk voor verkeerde doeleinden worden ingezet.

Om de Nationale Leidraad Kennisveiligheid binnen de HAN te implementeren is er een strategisch project gestart op het thema kennisveiligheid. Middels dit project worden zowel beleidsmatige als organisatorische maatregelen getroffen om de risico's rondom kennisveiligheid te beheersen. Daarnaast wordt ingezet op bewustwording en deskundigheidsbevordering rond kennisveiligheid en zal er een vervolg gegeven worden aan de eerste risicoanalyse Kennisveiligheid. Dit zal een structureel karakter krijgen.

- *Risico 10. Sociale Veiligheid*

De HAN hecht aan een veilige leer- en werkomgeving. Desalniettemin bestaat het risico dat medewerkers of studenten binnen de HAN worden geconfronteerd met ongewenst gedrag, dat mogelijk tot psychische en fysieke klachten kan leiden.

De HAN beperkt dit risico tot een minimum door onder meer veiligheidsprotocollen in te stellen en vertrouwenspersonen en studentbegeleiders in te zetten. Omdat sociale veiligheid een breder maatschappelijk vraagstuk is, is op dit thema een strategisch project gestart om te bezien op welke onderdelen de HAN beleid en organisatorische maatregelen kan versterken en hoe meer ingezet kan worden op bewustwording en deskundigheidsbevordering.

Compliance risico's

- *Risico 11. Getuigschriften*

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

Een interne maatregel hiervoor is dat in het studievolsysteem (Alluris en vanaf 2023 OSIRIS) de criteria worden opgenomen met behulp waarvan het examen berekend wordt. Deze criteria worden opgesteld aan de hand van het curriculum en het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Studenten worden aan de hand van die criteria kandidaat gesteld als ze voldoen. De afdeling Studentzaken controleert de kandidaten en kijkt of er op basis van studiepunten geen studenten onterecht kandidaat gesteld zijn. De examencommissie speelt een actieve rol in de kwaliteitsborging van de kwaliteit van het curriculum en stelt tevens vast of de student aan alle voorwaarden voldoet voor het verkrijgen van de graad en verleent de graad indien dit het geval is.

- *Risico 12. AVG*

AVG is de belangrijkste wetgeving die ervoor zorgt dat persoonsgegevens goed worden beschermd. Deze wetgeving bevat gedetailleerde voorschriften voor instellingen zoals de HAN over het verzamelen, opslaan, beheren en delen van persoonsgegevens. Op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) geeft de HAN op vele manieren gevolg aan haar verantwoordelijkheid om de veiligheid te waarborgen van studenten, onderzoekers, medewerkers en relaties. Vanwege haar omvang moet de HAN er voortdurend alert op blijven dat de ingestelde maatregelen bij alle afzonderlijke eenheden aan de standaarden blijven voldoen. Het risico op een inbreuk blijft niettemin bestaan en de (internationale) cyberdreigingen en daarmee de eisen aan maatregelen voor de bescherming van data waaronder persoonsgegevens nemen toe. Om de kans op een inbreuk zoveel mogelijk te verkleinen treft de HAN informatiebeveiligings- en securitymaatregelen maar ook specifiek op privacy gerichte maatregelen. In dat kader werken een Concern Privacy Officer (CPO) en decentrale security en privacy officers met verhoogde aandacht op privacyaspecten zowel HAN-breed als in de organisatieonderdelen. Daarnaast is er de Functionaris Gegevensbescherming (FG), die toezicht houdt op de toepassing en naleving van de AVG. De focus ligt op een verdere verbetering van de inbedding en borging van de verwerkingen van persoonsgegevens, en op het bij voortduring werken aan bewustwording in de verschillende organisatieonderdelen. In de begroting zijn hiervoor extra middelen beschikbaar. Zie ook het risico 'Informatieveiligheid en cybercrime'.

- *Risico 13. Beleidsregel publiek-privaat*

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' verschenen. Hoewel met deze beleidsregel geen nieuwe regelgeving is beoogd, lijkt deze toch nieuwe elementen te bevatten, zoals een nadere definiëring van privaat, het mogelijk wegvallen van de private reserve en begrippen als tijdelijke overcapaciteit. Het risico bestaat dat de HAN onbedoeld toch niet volledig aan de actuele inzichten voldoet.

Ter beheersing van dit risico zijn de mogelijke private activiteiten opnieuw beoordeeld en zijn waar nodig aanvullende maatregelen genomen. Deze aanvullende maatregelen worden projectmatig geïmplementeerd en de werking ervan wordt periodiek geëvalueerd.

7 CONTINUÏTEIT 2023-2028 EN FINANCIËEL BELEID

7.1 Blik op financiën, begroting 2024 en de meerjarenraming

De financiële positie van de HAN is goed. Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit bevinden zich ruimschoots boven de signaleringswaarden van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Gezien de gunstige positie met betrekking tot liquiditeit en solvabiliteit voert de HAN al een aantal jaren het beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versterking van de organisatie.

Zo is in de begroting 2023 ook ingezet op een tekort op de exploitatierekening.

De HAN sluit het jaar 2023 af met een tekort van € 2,8 miljoen, waar een tekort van € 12 miljoen was begroot. Een belangrijk deel van deze resultaatverbetering kan worden verklaard doordat gedurende 2023 vanuit het ministerie van OCW extra middelen zijn ontvangen die niet waren begroot (€ 6,6 miljoen), en door de hogere rentebaten door de toegenomen rente (€ 4,6 miljoen). Daartegenover staan lagere baten collegegelden dan begroot (€ 1,7 miljoen).

In 2024 zal het ingezette financiële beleid worden gecontinueerd en zal opnieuw worden uitgegaan van de bewuste inzet van de in het verleden opgebouwde reserves. Enerzijds gericht op extra ondersteuning en begeleiding van studenten en anderzijds gericht op het verder innoveren en versterken van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, om ook met het oog op de afnemende studentenaantallen de continuïteit van het onderwijs en onderzoek op de lange termijn te kunnen waarborgen. Bovendien worden additioneel benodigde middelen voor de realisatie van het Koersbeeld aanvullend gefinancierd vanuit de reserves. In het verlengde van het Koersbeeld 2022-2028 zijn de begroting van 2024 en bijbehorende meerjarenraming beleidsrijk ingekleurd.

Op 1 mei 2023 is de referentieraming 2023 door het ministerie van OCW gepubliceerd. Uit deze raming blijkt dat landelijk een grotere daling van het aantal studenten in het hbo wordt verwacht dan in de vorige referentieraming en zoals in de begroting/meerjarenraming van 2023 van de HAN was verwerkt. Het aantal hbo-studenten loopt terug ten gevolge van demografische ontwikkelingen, verminderde toestroom vanuit het mbo en verlies van marktaandeel aan universiteiten. Ten gevolge daarvan is het meerjarig macrobudget voor het hbo door het ministerie van OCW naar beneden bijgesteld.

Gelet op het bovenstaande ziet de HAN zich genoodzaakt maatregelen te treffen om de verwachte tekorten te beperken, teneinde in 2027 een nulresultaat te realiseren. Niet enkel door lasten te verlagen, maar ook door baten te verhogen en daarmee ook beter aan te sluiten op arbeidsmarktvragestukken. We onderkennen onderstaande drie 'knoppen':

- het vergroten van de baten door meer associate degree- (AD) en masterstudenten aan te trekken en het cursorisch onderwijs uit te breiden. Daarbij stemmen we ons portfolio voor professionals af met het werkveld in de regio;
- het verbeteren van het studierendement, waardoor het studiesucces en de doorstroom van studenten worden verbeterd en het effect van de krimp (en daarmee de batenreductie) wordt gedempt;
- slimmer werken en organiseren, waardoor kosten kunnen worden bespaard.

Aan de HAN-onderdelen is gevraagd in hun jaarplannen een ambitie te formuleren ten aanzien van de effecten van deze knoppen. We zien dat de verschillende HAN-onderdelen (academies, stafafdelingen en Services) in hun jaarplannen een ambitie hebben uitgesproken, die ook al verwerkt is in de meerjarenramingen zoals opgenomen in dit hoofdstuk. We denken dat we met deze ambitie en planvorming binnen de voorgenomen resultaatontwikkeling blijven. Het doel voor de komende jaren is om deze ambitie daadwerkelijk vorm te geven en daarmee het beoogde effect waar te maken.

We zien dat als onderdeel van deze bijsturing een reductie in de formatie is voorzien; enerzijds door het op natuurlijke wijze meebewegen met de ontwikkeling in de studentenaantallen en anderzijds door slimmer werken en organiseren. Op basis van een eerste analyse van de personeelsformatie denken we dat deze reductie kan worden opgevangen door natuurlijk verloop in combinatie met de flexibele schil. De kwantitatieve problematiek moet overigens nadrukkelijk in samenhang worden gezien met een kwalitatieve analyse. In 2024 wordt prioriteit gegeven aan het verkrijgen van meer up-to-date inzicht in en overzicht over de personele ontwikkelingen.

Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2023 € 138,5 miljoen op een balanstotaal van € 310,5 miljoen. Ondanks het negatieve resultaat in 2023 is de solvabiliteit nog steeds hoger dan de door de HAN beoogde bandbreedte van 35%-40%. De financiële ratio's op basis van de werkelijke cijfers uit de jaarrekening 2023 voldoen aan de vastgestelde signaleringsgrenzen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De liquide middelen zijn in 2023 met € 2,6 miljoen gedaald. Dit is een combinatie van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten (€ 20,7 miljoen), negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten (€ 20,2 miljoen) en financieringsactiviteiten (€ 3,1 miljoen). Voor een nadere toelichting op de financiële resultaten in 2023 wordt verwezen naar de jaarrekening 2023. Om aan te sluiten op de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten werkt de HAN met een meerjarenraming die vijf jaar vooruitblijft. Voor de doelen van de HAN verwijzen we naar de hoofdstukken 2 en 3.

De gebruikte meerjarenramingen (inclusief de scenarioanalyses) in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de meerjarenraming zoals opgenomen bij de begroting 2024. De HAN-begroting 2024 is op 18 december 2023 goedgekeurd door de Raad van Toezicht en op 19 december 2023 vastgesteld door het College van Bestuur. Het werkelijke resultaat 2023 wijkt af van de prognose 2023 waarop de begroting 2024 en de meerjarenraming 2025-2028 zijn gebaseerd. Dat heeft gevolgen voor de beginstand van de liquide middelen, het eigen vermogen en de kortlopende schulden. Ook heeft dat gevolgen voor de diverse ratio's. Ter vergroting van de inzichtelijkheid zijn de hier gepresenteerde meerjarenramingen in lijn gebracht met de werkelijke balansposities per ultimo 2023. Alle tabellen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de geconsolideerde cijfers van de HAN.

7.2 Ontwikkeling exploitatierekening en meerjarenraming 2023-2028

Tabel 14: Exploitatierekening HAN geconsolideerd

Bedragen € x 1.000		Meerjarenraming					
		W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
3.1	Rijksbijdrage	324.290	319.439	301.866	294.218	289.034	285.366
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.324	6.576	6.576	6.576	6.576	6.576
3.3	Collegegelden	71.993	76.305	85.041	84.412	83.341	82.435
3.4	Baten werk in opdracht van derden	29.004	29.221	31.123	31.722	32.650	33.259
3.5	Overige baten	9.726	12.175	12.351	12.375	12.460	12.480
	Totaal baten	441.337	443.716	436.957	429.303	424.061	420.116
4.1	Personeelslasten	365.698	371.999	362.654	352.753	346.922	343.904
4.2	Afschrijvingen	18.781	19.329	20.109	19.609	18.774	18.441
4.3	Huisvestingslasten	19.833	19.852	19.418	19.218	19.028	18.828
4.4	Overige lasten	44.325	43.504	42.746	42.696	42.314	41.920
	Totaal lasten	448.637	454.684	444.927	434.276	427.038	423.093
	Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-7.300	-10.968	-7.970	-4.973	-2.977	-2.977
	Saldo uit buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
	Saldo baten en lasten	-7.300	-10.968	-7.970	-4.973	-2.978	-2.976
5.	Financiële baten en lasten uit financiële bedrijfsvoering	4.559	2.968	2.970	2.973	2.977	2.977
6.	Belastingen	-88	-	-	-	-	-
7.	Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-
	Resultaat na belastingen	-2.829	-8.000	-5.000	-2.000	-1	1
	Totaal resultaat	-2.829	-8.000	-5.000	-2.000	-1	1

Resultaat

De meerjarenraming is opgesteld in lijn met het in het verleden ingezette beleid om door middel van een gecontroleerde verlieslatende exploitatiebegroting tot 2027 (€8 miljoen in 2024, €5 miljoen in 2025 en €2 miljoen in 2026) de reserves aan te spreken ten gunste van onderwijs, onderzoek en versteviging van de organisatie. De solvabiliteit en liquiditeit van de HAN laten het toe om dit ingezette beleid ook de komende jaren te blijven uitvoeren. Voor 2024 is overeenkomstig het ingezette beleid een negatieve exploitatie van €8 miljoen begroot. Zoals ook vermeld in paragraaf 7.1 is de ambitie met betrekking tot de 'knoppen' reeds verwerkt in de meerjarenraming (het vergroten van de baten door meer associate degree- en masterstudenten aan te trekken en het cursorisch onderwijs uit te breiden; het verbeteren van het studierendement en slimmer werken en organiseren).

Baten

De meerjarenraming laat een neerwaartse ontwikkeling in de rijksbijdrage zien. Dit is een gevolg van de ontwikkeling van de studentenaantallen vanuit de doorrekening van het HAN-studentprognosemodel, dat uitgaat van de referentieraming vanuit OCW en ervaringscijfers binnen de HAN met betrekking tot doorstroom en uitstroom van studenten.

Gelijktijdig is in de meerjarenraming in de rijksbijdrage, in lijn met de ambitie van de HAN zoals ook verwoord in paragraaf 7.1, een lichte groei van studenten in AD's en masters verwerkt.

De collegegelden nemen in 2025 toe doordat voor collegejaar 2024-2025 een verhoging van collegegelden van 9,33% is toegepast in lijn met de reeds door OCW besloten verhoging van het wettelijk collegegeldtarief. Vanaf 2024 bewegen de collegegelden mee met de ontwikkeling van de studentenaantallen.

Voor baten werk derden en overige baten wordt een lichte stijging verwacht. De toename in de komende jaren is gebaseerd op ambities vanuit de HAN-onderdelen om meer baten aan te trekken voor zowel onderzoek als Leven Lang Ontwikkelen-activiteiten en is overgenomen vanuit de jaarplannen van de HAN-onderdelen.

Lasten

De personeelskosten bewegen mee met de ontwikkeling van studentenaantallen en de verwachte groei in AD's, masters, verdere LLO-activiteiten (cursorisch onderwijs) en de verwachte toename van het onderzoek. De ontwikkeling van de formatie is gebaseerd op de inschattingen vanuit de HAN-onderdelen. Ten opzichte van 2023 stijgen in 2024 de personeelslasten desondanks met €6,3 miljoen, met name door de stijging van de loonkosten in 2023 als gevolg van de cao-onderhandelingen.

De afschrijvingslasten ontwikkelen zich in lijn met de meerjarige uitvoering van de investeringen in huisvesting (overeenkomstig het Operationeel Huisvestingsplan) en in beperkte mate door investeringen in academie-specifieke apparatuur. Eind 2023 is de (geactualiseerde) Huisvestingsstrategie vastgesteld, die de komende periode zal worden vertaald naar een nieuw Uitvoeringsplan Huisvesting. Mogelijke consequenties daarvan zijn niet verwerkt in de meerjarenraming; naar verwachting zijn de effecten op de meerjarenraming (tot en met 2028) beperkt.

De huisvestingslasten dalen onder andere als gevolg van het afbouwen van de huur voor de tijdelijke huisvesting in Nijmegen. Wat betreft de overige lasten wordt ervan uitgegaan dat deze eveneens meebewegen met de studentenaantallen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten worden gevormd door ontvangen rente op de liquide middelen en betaalde rente op uitstaande geldleningen. Wat betreft de rentebaten wordt uitgegaan van een gelijkblijvend (doch licht lager) rentepercentage van 2,5% voor de komende jaren (eind 2023: 3,9%). De rentelasten dalen in lijn met de aflossing van de uitstaande leningen.

7.3 Ontwikkeling balans 2023-2028

Tabel 15: Balans HAN geconsolideerd

Bedragen € x 1.000		Meerjarenraming					
		W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
1.1	Immateriële vaste activa	1.329	936	826	766	706	646
1.2	Materiële vaste activa	163.039	166.263	165.027	154.996	150.810	141.986
1.3	Financiële vaste activa	6.995	6.595	6.196	5.796	5.396	4.996
	Totaal vaste activa	171.363	173.794	172.049	161.558	156.912	147.628
1.3	Voorraden	107	88	88	88	88	88
1.4	Vorderingen	16.968	15.614	15.614	15.614	15.614	15.614
1.5	Liquide middelen	122.063	111.523	107.869	115.960	120.206	129.090
	Totaal vlottende activa	139.138	127.225	123.571	131.662	135.908	144.792
	Totaal activa	310.501	301.019	295.620	293.220	292.820	292.420
	Algemene reserve	122.403	110.214	106.479	105.979	107.479	108.979
	Publieke bestemmingsreserve	9.908	13.938	12.673	11.173	9.673	8.173
	Private bestemmingsreserve	6.158	6.317	6.317	6.317	6.317	9.317
2.1	Eigen vermogen	138.469	130.469	125.469	123.469	123.469	123.469
2.2	Voorzieningen	27.066	24.814	23.787	23.218	22.710	22.202
2.3	Langlopende schulden	31.167	29.336	27.503	25.679	23.855	22.031
2.4	Kortlopende schulden	113.799	116.400	118.861	120.854	122.786	124.718
	Totaal passiva	310.501	301.019	295.620	293.220	292.820	292.420

Activa

De immateriële vaste activa betreffen investeringen en afschrijvingen op ICT-systemen (niet zijnde interne inzet). Deze laten vanaf 2024 een daling zien doordat vanaf dat moment de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen. De materiële vaste activa laten in 2024 een stijging zien, voornamelijk door investeringen in huisvesting die zijn gepland voor 2024. Vanaf 2025 wordt een daling verwacht doordat de jaarlijkse afschrijvingslasten vanaf dat moment hoger zijn dan de jaarlijkse investeringen. De investeringen ontwikkelen zich in lijn met de meerjarige uitvoering van de investeringen in huisvesting (overeenkomstig het Strategisch en Operationeel Huisvestingsplan). Eind 2023 is de Huisvestingsstrategie vastgesteld, die de komende periode zal worden vertaald naar een nieuw Uitvoeringsplan Huisvesting. Mogelijke consequenties daarvan zijn niet verwerkt in de meerjarenraming; naar verwachting zijn de effecten op de meerjarenraming (tot en met 2028) beperkt.

De financiële vaste activa betreffen vooruitbetaalde huur waarop jaarlijks de verschuldigde huursom in mindering wordt gebracht. De post voorraden betreft de voorraden bij de campusstore.

Bij kortlopende vorderingen is ervan uitgegaan dat de omvang van de vorderingen stabiel blijft.

Ondanks de begrote negatieve exploitatie in de periode 2024-2026 wordt verwacht dat de liquide middelen na een afname in 2025 al vanaf 2026 zullen toenemen doordat de cashflow per saldo positief is. Dat wordt met name veroorzaakt doordat de afschrijvingslasten hoger zijn dan de jaarlijkse investeringen.

Passiva

Het eigen vermogen daalt in de periode 2024-2026 als gevolg van de voorziene negatieve exploitatieresultaten uit de meerjarenraming en voorziene uitgaven voor de realisatie van het Koersbeeld. Eventuele middelen die benodigd zijn voor extra change-capaciteit voor de realisatie van het Koersbeeld en extra middelen voor de Digitaliseringsagenda in verband met een versnelling op achterstallig onderhoud van de infrastructuur zijn niet opgenomen in de begroting 2024 of de meerjarenraming. Deze zijn wel als een onderdeel van de ontwikkeling van het eigen vermogen verwerkt en opgenomen in de ontwikkeling van de balans en kernratio's. De exacte uitgaven worden vastgesteld via separate besluitvorming.

De publieke bestemmingsreserve betreft ontvangen middelen Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) die zijn ingezet voor huisvesting, waarbij de kosten die samenhangen met de ontvangen middelen (afschrijvingskosten) echter pas volgen in komende jaren. Vanaf 2024 zal de omvang van deze bestemmingsreserve afnemen.

De private bestemmingsreserve blijft gelijk. In aansluiting op de 'Beleidsregeling investeren met publieke middelen in private activiteiten' wordt binnen de HAN uitsluitend resultaat aan deze reserve toegevoegd vanuit de private activiteiten, voor zover niet gefinancierd met publieke middelen. Gezien de beperkte omvang van deze activiteiten is voorzichtigheidshalve geen resultaat aan deze bestemmingsreserve toegevoegd.

De voorzieningen ontwikkelen zich in lijn met de verwachte deelnemersaantallen en dalen mede als gevolg van afloop van de mogelijkheid gebruik te maken van het Generatiepact.

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

De toename van de kortlopende schulden hangt samen met de toename van de positie liquide middelen.

7.4 HAN Meerjaren-investeringsoverzicht

Tabel 16: HAN Meerjarenoverzicht materiële vaste activa

Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Investeringen SHP (onderwijs, verbinden & ontmoeten en werkomgeving)	2.718	5.642	5.842	0	0	0
Investeringen OHP (Kwaliteitsafspraken)	2.393	3.441	0	0	0	0
Investeringen Huisvesting (groot onderhoud)	8.648	7.771	7.101	4.198	9.208	4.237
Investeringen Services ICT	5.136	4.096	4.735	4.735	4.735	4.735
Investeringen Academies	1.192	1.210	1.085	585	585	585
Totaal	20.087	22.160	18.763	9.518	14.528	9.557

De investeringen in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en het Operationeel Huisvestingsplan (OHP) tot en met 2024 betreffen investeringen in huisvesting, waarbij de OHP-investeringen onderdeel zijn van het APK en afzonderlijk worden geadmistreerd. Eind 2023 is de nieuwe Huisvestingsstrategie vastgesteld, die de komende periode zal worden vertaald naar een Uitvoeringsplan Huisvesting. Mogelijke consequenties daarvan zijn niet verwerkt in het Meerjaren-investeringsoverzicht.

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

De investeringen van Services ICT betreffen investeringen in bijvoorbeeld computers. De investeringen binnen de academies betreffen investeringen voor vervanging van apparatuur en inrichting van vaklokalen. De komende jaren zijn enkele grotere investeringen voorzien, waarbij de verwachting is dat vanaf 2026 de investeringen weer op een lager niveau normaliseren.

7.5 Ontwikkeling ratio's 2023-2028

Tabel 17: Financiële ratio's

	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Streefwaarden OCW						
Liquiditeit (<0,75)	1,22	1,09	1,04	1,09	1,11	1,16
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,53	0,52	0,50	0,50	0,50	0,50
Streefwaarden HAN						
Liquide middelen (€) (<€9mln)	122.063	111.523	107.869	115.960	120.206	129.090
Solvabiliteit 1 (0,35-0,40)	0,45	0,43	0,42	0,42	0,42	0,42

Signaleringswaarden Onderwijsinspectie

De signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie zijn indicaties van mogelijk verzwakte financiële posities. Deze waarden worden gebruikt om te bepalen of de financiële positie van onderwijsinstellingen nader onderzocht moet worden in het kader van het toezicht op de financiële continuïteit. Met de invoering van het Onderzoekskader 2021 van de Onderwijsinspectie worden de kengetallen liquiditeit (current ratio), absolute positie liquide middelen en solvabiliteit II gehanteerd voor het identificeren van een mogelijk financieel risico. De HAN voldoet in de periode van de meerjarenraming aan alle door de Onderwijsinspectie gestelde grenzen.

Vanaf boekjaar 2020 heeft de Onderwijsinspectie tevens de 'signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen' ingevoerd. Eind 2023 bedraagt deze 0,57; daarmee ligt de waarde onder de signaleringsgrens (1,0) voor bovenmatig eigen vermogen.

HAN-streefwaarden solvabiliteit en liquiditeit

Naast de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie hanteert de HAN eigen streefwaarden. Het gaat dan met name om een interne grenswaarde op solvabiliteit (solvabiliteit I) en liquiditeit. Deze streefwaarden zijn meer afgestemd op het specifieke profiel van de HAN en liggen hoger dan de grenswaarden van de Onderwijsinspectie. Beide ratio's blijven in de meerjarenraming binnen de gestelde streefwaarden.

De liquiditeit blijft ruimschoots boven de door de HAN gehanteerde ondergrens van 3% rijksbijdrage (circa € 9 miljoen).

7.6 Financieel beleidskader

De HAN streeft naar een solvabiliteit I in de bandbreedte van 35-40%. Dit is boven de minimumnorm van 30% (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en bedoeld als ruimte om fluctuaties in het resultaat en onvoorziene tegenvallers op te vangen, zonder direct onder de signaleringsgrens van OCW te raken. De HAN beoogt op instellingsniveau in meerjarig perspectief een nul-plusresultaat te realiseren onder de randvoorwaarde van een acceptabele solvabiliteit. Met het meerjarig perspectief wordt bedoeld dat de HAN in een periode van vijf jaar in principe zowel verlies of winst kan realiseren met als uitgangspunt dat op instellingsniveau gemiddeld genomen het resultaat minimaal nul is en de solvabiliteit op een acceptabel niveau blijft. Indien de solvabiliteitsontwikkeling de door de HAN bepaalde bovengrens structureel overschrijdt, is het mogelijk om HAN-breed meerjarig een negatief resultaat te begroten, onder de randvoorwaarde dat de solvabiliteit toereikend blijft.

Voor wat betreft liquiditeit streeft de HAN ernaar om niet meer liquiditeit aan te houden dan noodzakelijk is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering, overeenkomstig het Treasurystatuut. Bij de streefwaarde voor de liquiditeit is uitgegaan van de huidige Meerjaren-investeringsbegroting.

7.7 Uitkomsten financiële risicoanalyse

De begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028 betreffen een zo goed mogelijke inschatting van toekomstige ontwikkelingen, maar bevatten zoals iedere begroting en meerjarenraming een zekere mate van onzekerheid. De HAN gaat ervan uit dat bij potentiële financiële mee- en tegenvallers tijdig bijsturing plaatsvindt, zodat de HAN een financieel gezonde hogeschool blijft.

In onderstaande tabel en grafieken is weergegeven wat het effect is van mee- en tegenvallers over een langere periode (2024-2028) zonder dat daarop wordt bijgestuurd (door extra financiële impulsen of door financiële aanpassingen op niet-structurele activiteiten/ bezuinigingen). Het betreft een gevoeligheidsanalyse aangezien het College van Bestuur uiteraard zal bijsturen indien dergelijke afwijkingen langdurig aanhouden. In het positieve scenario is uitgegaan van een extra verhoging van het resultaat als gevolg van hogere LLO-baten in 2025 met € 1 miljoen, in 2026 met € 2 miljoen en vanaf 2027 met € 3 miljoen. Het neutrale scenario is de begroting 2024 en daarin opgenomen meerjarenraming. In het negatieve scenario geldt een daling van het resultaat als gevolg van het niet behalen van de voor de komende jaren gestelde ambities ten aanzien van de verhoging van de in de meerjarenraming opgenomen LLO-baten (inclusief AD's en masters) en verbetering van het studierendement.

Tabel 18: Gevoeligheidsanalyse - Positief scenario - Vergroten van LLO

Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Nettoresultaat	-2.829	-8.000	-4.000	0	3.000	3.000
Liquide middelen	122.063	111.523	108.869	118.960	126.206	138.090
Eigen vermogen	138.469	130.469	126.469	126.469	129.469	132.469
Liquiditeit (<0,75)	1,2	1,1	1,0	1,1	1,2	1,2
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,53	0,52	0,51	0,51	0,53	0,53

Gevoeligheidsanalyse - Basisscenario - Neutraal scenario B-2024 en meerjarenraming 2025-2028

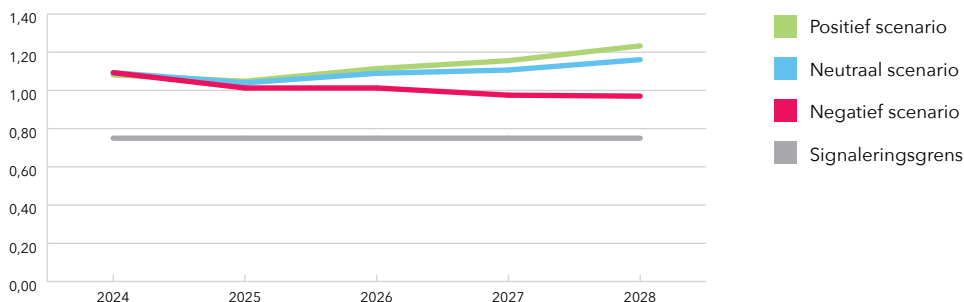
Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Nettoresultaat	-2.829	-8.000	-5.000	-2.000	0	0
Liquide middelen	122.063	111.523	107.869	115.960	120.206	129.090
Eigen vermogen	138.469	130.469	125.469	123.469	123.469	123.469
Liquiditeit (<0,75)	1,2	1,1	1,0	1,1	1,1	1,2
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,53	0,52	0,50	0,50	0,50	0,50

Gevoeligheidsanalyse - Negatief scenario - Scenario niet realiseren van ambities

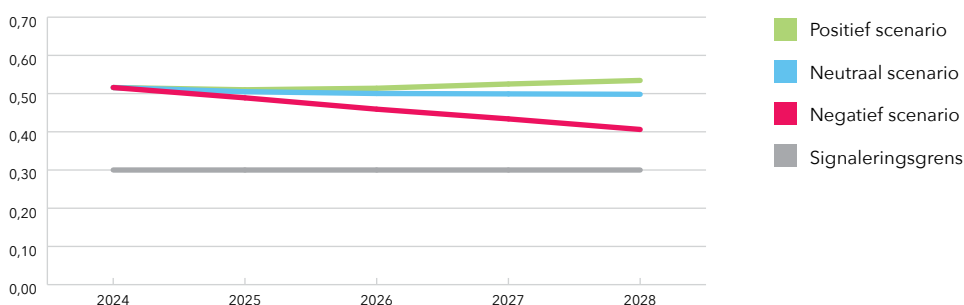
Bedragen € x 1.000	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Nettoresultaat	-2.829	-8.000	-8.184	-8.074	-6.908	-7.650
Liquide middelen	122.063	111.523	104.685	106.702	104.040	105.274
Eigen vermogen	138.469	130.469	122.285	114.211	107.303	99.653
Liquiditeit (<0,75)	1,2	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,53	0,52	0,49	0,46	0,43	0,41

Ook in het negatieve scenario blijft de HAN boven de signaleringgrenzen van de Onderwijsinspectie voor wat betreft liquiditeit (< 0,75) en solvabiliteit II (< 0,3). In onderstaande grafieken is dat weergegeven. De HAN blijft tevens binnen de indicator voor bovenmatig eigen vermogen.

Figuur 2: Scenarioanalyse liquiditeit 2024-2028



Figuur 3: Scenarioanalyse solvabiliteit II 2024-2028



7.8 Treasurystatuut, renterisico en kredietrisico

De HAN heeft een *Treasurystatuut*, waarin richtlijnen zijn opgenomen inzake risicobeheer en gebruik van financiële instrumenten. Het statuut is in 2021 geactualiseerd en sluit aan op het Organisatieontwerp HAN 2020 en de geldende, door de Onderwijsinspectie gehanteerde risico-indicatoren en signaleringswaarden voor het financieel continuïteitstoezicht. Het statuut volgt de minimumeisen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2016. Het treasurybeleid waarborgt de financiële continuïteit van de HAN en minimaliseert de financiële risico's en financieringslasten. De HAN houdt conform het in het Treasurystatuut verwoorde financiële beleidskader een minimum liquiditeitsniveau aan van 3% rijksbijdrage en kan desgewenst gebruikmaken van de 'roodstandfaciliteit' van het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën; deze heeft een maximale omvang van 10% van de rijksbijdrage. Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen ziet het management erop toe dat voor de Stichting HAN steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

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

Het langlopend vreemd vermogen van de HAN is deels aangetrokken via de gemeente Arnhem. Het betreft een ultimo 1993 opgenomen hypotheecaire lening met een looptijd van dertig jaar (annuïtair), welke eind 2023 volledig is afgelost.

Ook via het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) heeft de HAN een deel van het vreemd vermogen aangetrokken. Het openstaand saldo van deze lening bedraagt € 33,0 miljoen (2022: € 34,8 miljoen) en kent een resterende looptijd van achttien jaar. De vaste rente bedraagt 0,1% tot het einde van de looptijd (2041).

De HAN maakt geen gebruik van derivaten.

Het renterisico van de HAN is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. De HAN heeft de twee hiervoor genoemde langlopende leningen uitstaan. De HAN houdt deze leningen aan tot einde looptijd en waardeert deze leningen tegen nominale waarde.

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

7.9 Studenten- en personeelsaantallen 2023-2028

Tabel 19: Studentenaantallen 2023-2028

Ingeschreven studenten per 1 oktober (aantal x 1)	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Instroom per 1 oktober	10.159	9.930	9.780	9.671	9.675	9.720
Ingeschreven studenten per 1 oktober	34.930	33.961	33.085	32.398	31.861	31.412

De referentieraming 2023 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die als onderbouwing dient voor de begroting voor 2024 en de meerjarenraming, presenteert de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten voor de jaren tot en met 2035. Deze ontwikkeling wordt gekenmerkt door een combinatie van krimp vanuit de Achterhoek en instroom vanuit de regio Arnhem en Nijmegen die deze krimp gedeeltelijk compenseert. In lijn met de landelijke demografische ontwikkeling wordt verwacht dat de jaarlijkse instroom bij de HAN geleidelijk daalt van 10.159 studenten in 2023 naar 9.720 in 2028. Uitgaande van huidige ervaringscijfers met betrekking tot studierendement zal het aantal ingeschreven studenten dalen van 34.930 in 2023 naar 31.412 in 2028.

Tabel 20: Personeelsaantallen 2023-2028

Aantallen fte x 1	Meerjarenraming					
	W-2023	B-2024	2025	2026	2027	2028
Personeel primair proces per 31 december	2.112	2.057	1.971	1.910	1.853	1.830
Ondersteunend personeel per 31 december	1.256	1.246	1.192	1.140	1.107	1.085
Bestuur/management per 31 december	85	86	83	82	80	80
Stand personeel per 31 december	3.453	3.389	3.246	3.132	3.040	2.995

In de begroting 2024 en de meerjarenraming 2025-2028 wordt een afname van de personele formatie voorzien; enerzijds door de afloop van de tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs (corona-enveloppe) en anderzijds als gevolg van het meebewegen met de krimp van studentenaantallen. Daarnaast zet de HAN via HAN Flex bv gemiddeld 112 fte flexibele ondersteuning in. Dit betreft 17 fte onderwijzend personeel en 95 fte onderwijsondersteunend personeel.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

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

Rapportage toezichhoudend orgaan

Voor de rapportage van het toezichhoudend orgaan, zie paragraaf 5.3.1.

8 KWALITEITSAFSPRAKEN

8.1 Voortgang Kwaliteitsafspraken 2019-2023

In dit hoofdstuk leggen wij verantwoording af over de invulling van de middelen voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook wel bekend als de Kwaliteitsafspraken (KA).

Omdat we het belangrijk vinden dat er straks over de gehele planperiode (2019-2024) sprake is van een herleidbaar proces en inhoudelijke verantwoording, bouwen we in 2023 voort op het verslag dat is opgenomen in het jaarverslag 2022 en voegen daar de verantwoording over 2023 aan toe.

Na een kort overzicht van de planvorming en landelijke tussenevaluatie in 2021 (paragraaf 8.1.1) geven we in paragraaf 8.1.2 in het kort onze voornemens en gemaakte afspraken weer over de uitvoering van deze voornemens en de monitoring van de voortgang (in essentie een samenvatting van het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken, APK). In 8.1.3 volgt de voortgang van de uitvoering van de APK-voornemens sinds 2019, met een nadruk op 2023. In 8.1.4 blikken we vooruit op 2024 en ten slotte geven we in 8.1.5 inzicht in de betrokkenheid van de medezeggenschap en andere belanghebbenden bij de uitvoering van het APK.

We voegen in dit hoofdstuk in gemarkeerde tekstblokken voorbeelden toe die laten zien welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden en welke extra activiteiten zijn uitgevoerd met de beschikbare middelen voor verbetering van de onderwijskwaliteit.

8.1.1 Planvorming 2019-2022 en landelijke tussenevaluatie

De HAN heeft na totstandkoming van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 plannen ontwikkeld om in aanmerking te komen voor middelen die beschikbaar zijn gekomen voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de KA. We zetten in die plannen in op alle zes thema's van de Kwaliteitsafspraken, zowel centraal als decentraal, en koppelden de inspanningen nadrukkelijk aan de beleidsdoelen van het Instellingsplan 2016-2022.

Een eerste versie van deze plannen is voorjaar 2019 beoordeeld door een panel van deskundigen onder auspiciën van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), maar voldeed op meer technische gronden niet aan criterium 3. Bijstelling van het ingediende plan was daarom noodzakelijk. Deze bijstelling is vervolgens projectmatig aangestuurd via het project Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken HAN 2019-2024. Het resultaat van dit project is het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (hierna APK), dat voor herbeoordeling door de NVAO in maart 2020 is ingediend. Dit plan kwam tot stand in nauwe afstemming met de centrale en decentrale medezeggenschap, de Raad van Toezicht en alle geledingen binnen de HAN. Deze betrokkenheid wordt voortgezet bij de uitvoering van het plan. De medezeggenschap heeft daarin een monitorende rol. Het APK is in het voorjaar van 2020 positief beoordeeld door het panel, gevolgd door een positief advies van het bestuur van de NVAO aan de minister, resulterend in een positief besluit van de minister op 18 september 2020. September 2022 heeft de NVAO in het kader van de landelijke tussenevaluatie van de Kwaliteitsafspraken laten weten dat het jaarverslag 2021 van de HAN goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Daarmee voldoet de HAN aan beide criteria uit het desbetreffende protocol. De NVAO heeft de minister van OCW hierover dan ook positief geadviseerd, en de minister heeft dat op 22 mei 2023 bekrachtigd met een besluit (toekenning van de volledige kwaliteitsbekostiging voor 2024).

Academie Built Environment: studentadviesbureau Buro Built

Voornemen 1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen

De studievoorschotmiddelen zijn door ABE benut om studenten aan het werkveld te koppelen door een studentadviesbureau op het gebied van Built Environment (Buro Built) op te zetten en te runnen. Dit bureau bestaat nu drie jaar en loopt erg goed. Het wordt goed gewaardeerd door de studenten, die naast hun studie de mogelijkheid krijgen om 'echt' advies- en ontwerpwerk te doen voor het bedrijfsleven. Naast de inhoudelijke aspecten leren studenten hier ook verder projectmatig werken, projectleiding, communicatie met de klant, et cetera. Opdrachtgevers betalen en studenten ontvangen loon en dat betekent dat er ook geleverd moet worden. Dit zorgt voor een uitermate stimulerende leeromgeving die ook nog eens het ondernemerschap van de studenten bevordert en ze helpt werkervaring op te doen. Zo zijn een aantal studenten op basis van deze ervaring een eigen bedrijfje begonnen.

8.1.2 APK-voornemens

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

1. *De HAN zet in op alle zes thema's van de Kwaliteitsafspraken.*

We werken continu aan de verbetering van de kwaliteit van (onder meer) ons onderwijs en onze organisatie, daarin gestuurd door de zes beleidsprioriteiten in ons Instellingsplan 2016-2022. De meeste beleidsprioriteiten van de HAN hebben een relatie met een of meer KA-thema's. De hoofdlijnen van het Instellingsplan 2016-2022 worden doorgezet in het nieuwe instellingsplan, Koersbeeld 2022-2028; daardoor sluit het APK nog steeds aan op de actuele strategische koers van de HAN.

2. *Activiteiten en projecten worden binnen het KA-traject zowel centraal als decentraal uitgevoerd.*

'Professionals governance' is een van de leidende principes in ons Instellingsplan 2016-2022 en krijgt gestalte door de verantwoordelijkheid voor het primaire proces zo dicht mogelijk bij de werkvloer te positioneren; tot 1 januari 2020 bij de toenmalige faculteiten en instituten en daarna bij de veertien academies. Het is daarom passend om ook de inzet van de studievoorschotmiddelen waar mogelijk decentraal in te zetten. Centrale acties en projecten faciliteren en ondersteunen de decentrale uitvoering van het APK.

3. *Planning, uitvoering en monitoring van het APK wordt volledig belegd binnen de reguliere planning- & controlcyclus van de HAN.*
 De aansturing van de uitvoering en verantwoording over de realisatie van het APK wordt daarmee volledig belegd in 'de lijn' volgens de governance-structuur van de HAN. De academiedirecteuren zijn verantwoordelijk voor de decentrale acties en projecten binnen hun academies. Stafdirecteuren en de directeur Services zijn verantwoordelijk voor de aan meerjarenagenda's gekoppelde centrale acties en projecten. Het College van Bestuur is 'in charge' via de reguliere instrumenten binnen de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus): begrotingen en jaarverslagen voor wat betreft de centrale acties, en projecten en voortgangsrapportages van academies voor wat betreft de decentrale acties en projecten. De betrokkenheid van de medezeggenschap vloeit hier automatisch uit voort via het instemmingsrecht van de Centrale Medezeggenschapsraad op de hoofdlijnen van de begroting en het adviesrecht van de decentrale academieraden op de jaarplannen.

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

Tabel 21: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs			
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Met hybride leeromgevingen brengt de HAN het onderwijs, onderzoek en werkveld dicht bij elkaar, het is een uitgelezen manier om in de driehoek te werken.	<ul style="list-style-type: none"> • Inbedding in curricula • Professionalisering • Netwerkvorming • Samenwerking binnen zwaartepunten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering en professionalisering werken in hybride leeromgevingen • Studenten meer betrekken bij onderzoek en projectonderwijs • Verbetering toetsing en afstudeerfase
Thema 2. Passende en goede onderwijsfaciliteiten			
2.1 Verbeteren Digitale Leer- Werk-Onderzoek-omgeving	Digitalisering van de maatschappij en de beroepscontext vraagt om docenten die studenten digitale geletterdheid voor leven, leren en werken bijbrengen. Daarom is het van belang dat de HAN de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoek-omgeving (DLWO) voor studenten en medewerkers versneld verbetert.	<ul style="list-style-type: none"> • Een DLWO die studenten optimaal ondersteunt, vooral bij hun studiebegeleiding. • Optimalisatie van (digitale) toetsing (kwalitatief beter, flexibeler, veiliger). • Optimale ondersteuning van de samenwerking binnen de driehoek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschaf en installatie van voor specifieke opleidingen geschikte en noodzakelijk tools.
2.2 Ontwikkelen informatie-voorzieningslandschap	Ontwikkeling van en versnelling in de realisatie van het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) in de vorm van een digitaliserings-agenda is gericht op versnelling in de verbetering van de informatievoorziening richting studenten en een betere organisatie van het onderwijs, maar ook op versnelling in het realiseren van de voorwaarden om invulling te kunnen geven aan de wens van studenten naar meer flexibiliteit en meer gepersonaliseerd onderwijs.	<ul style="list-style-type: none"> • Het inrichten van de (digitale) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs. • Optimalisatie van de informatievoorziening door deze interactief en persoonlijk te maken. • Dit vraagt onderliggende informatievoorziening en infrastructuur die samenhangend, veilig en in staat is informatie te personaliseren. 	
2.3 (Actualiseren) huisvestings-plannen	Om intensiever en kleinschalig onderwijs en onderwijsdifferentiatie mogelijk te maken, actualiseert de HAN haar huisvestingsplannen. De inrichting van het onderwijs faciliteert het werken in de driehoek optimaal. Er zijn voldoende ruimtes die het samenwerken in projectgroepen ondersteunen, ruimtes voor ontmoeting en om je thuis te voelen en ruimtes die het partnerschap tussen docenten en studenten bevorderen.	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van ruimtes die bijdragen aan vakonderwijs, hybride leeromgevingen en thematisch onderwijs. • Specifieke investeringen gericht op herinrichting van gebouwen ter ondersteuning van kleinere onderwijsgroepen en verbetering van onderwijsfaciliteiten. 	

Tabel 21: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invulling	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 3. Meer en betere begeleiding van studenten			
3.1 Verbeteren van student-begeleiding en studentenwelzijn	<p>In de periode 2020-2024 versnelt de HAN de verbetering en versterking van de samenhang tussen activiteiten op het gebied van student-begeleiding en studentenwelzijn. Daarbij richten we ons in het bijzonder op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de ondersteuning voor studenten. • Centraal en decentraal op elkaar afgestemde vormen van studentbegeleiding en aandacht voor studentenwelzijn. • Verbetering van de samenwerking tussen afdelingen die in de tweede lijn zorg verlenen en verbetering van de samenwerking met het onderwijs. • Verbetering van de informatievoorziening voor studenten. • Het verhogen van de kwaliteit en verder versterken van de student performance coaching op decentraal niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrale activiteiten ondersteunen decentrale activiteiten in de vorm van (recent opgestelde) HAN-brede uitgangspunten voor studentbegeleiding. Deze uitgangspunten geven aan wat de student op de HAN mag verwachten aan studentbegeleiding. • De HAN professionaliseert docenten/begeleiders op het gebied van kwalitatief goede begeleiding, gericht op het herkennen van en interveniëren op. studentenwelzijn, welbevinden en betrokkenheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere optimalisering van de studieloopbaanbegeleiding, passend bij de doelgroep en curricula van opleidingen. • Verdere verbetering van de preventieve en curatieve begeleiding van studenten bij vertraging of uitval. • Meer aandacht voor binding: door de HAN en daarbinnen de opleiding als community te zien. Versterken van communities en inhoudelijk voeden van specifieke groepen binnen opleidingen (onder andere studieverenigingen).
Thema 4. Verhogen van het studiesucces			
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	<p>Goede aansluiting betekent dat aankomende studenten bij de overgang van voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo) naar het hoger beroepsonderwijs (hbo) ruimte krijgen om zich te oriënteren op en te verdiepen in thema's en werkwijze van de vervolgopleiding.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit het Regionaal Ambitieplan, wordt de samenwerking met twintig aansluitscholen in het vo verbreed en geïntensiveerd. In de periode na 2022 worden de inzichten en resultaten vanuit het regionaal ambitieplan bestendig en duurzaam ingebed door middel van structurele ketensamenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Via een betere studiematch, doelgroepgerichte aansluiting en betere en intensievere begeleiding van studenten is de ambitie om minder uitval in het eerste jaar te realiseren. • In samenhang met het centrale programma van de HAN worden op opleidingsniveau doorstroomprogramma's tussen mbo en hbo ontwikkeld.
Thema 5. Onderwijsdifferentiatie			
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	<p>Het doel is enerzijds om de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs te bevorderen via inhoudelijke diepgang op maatschappelijke vraagstukken, zoals die in de zwaartepunten zijn vervat. Anderzijds bieden zwaartepunten de mogelijkheid voor studenten om binnen die inhoudelijke focus zich te richten op onderwerpen die aansluiten op hun persoonlijke kwaliteiten en interesses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De roadmaps voor de zwaartepunten worden vastgesteld en de activiteiten geactualiseerd. • De bijdrage van academies aan de zwaartepunten wordt zichtbaar in de jaarplannen van de academies. • De HAN versterkt de interne en externe communicatie met betrekking tot de zwaartepunten zodanig dat studenten beter zicht krijgen op de mogelijkheden voor inhoudelijke differentiatie. 	
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	<p>De HAN heeft in de afgelopen jaren stevig ingezet op het thema een Leven Lang Ontwikkelen. Het gevoerde beleid, waarmee onderwijsdifferentiatie wordt gerealiseerd, wordt onverminderd voortgezet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De nieuwe strategische koers Leven Lang Ontwikkelen (LLO) wordt zowel op HAN-niveau als op academieniveau vertaald in meerjarige implementatieplannen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het afstemmen van het deeltijdonderwijs en duale onderwijs op de werkend lerende student. • Decentraal doorontwikkelen van de implementatie van Leven Lang Ontwikkelen. • Het verder flexibiliseren van ons aanbod met in het bijzonder aandacht voor het leren lesgeven aan volwassenen.

Tabel 21: Samenvatting HAN-voornemens APK

HAN-deelthema/voornemen	Invoering	Activiteiten centraal	Activiteiten decentraal
Thema 6. Professionaliseren van docenten			
6.1 Professionaliseren van docenten	Bij de professionalisering van docenten richt de HAN zich met name op studentbegeleiding, digitale geletterdheid en inhoudelijk op de thema's van de zwaartepunten en het werken in hybride leeromgevingen, inclusief onderzoeksvaardigheden. Via de inzet van de studievoorschotmiddelen realiseren we een versnelling op de gebieden digitalisering en studentbegeleiding, die docenten in staat stelt om studenten beter te ondersteunen door het onderwijs zodanig vorm te geven dat tegemoet wordt gekomen aan de wens van studenten voor flexibeler en meer gepersonaliseerd onderwijs.	Professionalisering van docenten realiseert de HAN door het aanbieden van opleidings- en certificeringsprogramma's gericht op: <ul style="list-style-type: none"> • Begeleidingsvaardigheden in relatie tot studentbegeleiding en studentwelzijn. • Onderzoekvaardigheden in relatie tot de inhoudelijke focus op de zwaartepunten. • Onderwijsinnovaties en ICT in het onderwijs in relatie tot digitale geletterdheid, gekoppeld aan het versnellingsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van de didactische bekwaamheid van docenten. • Versterken van de toetsbekwaamheid van docenten met aandacht voor toetsen, toetsplannen en toetsbeleid. • Versterken van inhoudelijke expertise van docenten binnen de driehoek onderzoek, onderwijs en werkveld.

8.1.3 Realisatie APK 2019-2023

Het APK is begin 2020 vastgesteld en in de loop van dat jaar beoordeeld door het NVAO-panel.

In de aanloop naar de herbeoordeling van de plannen in voorjaar 2020 heeft de HAN voor 2019 en 2020 de oorspronkelijke plannen als leidraad aangehouden (zoals ook verwoord in het nieuwe APK van maart 2020). Die plannen sluiten centraal aan op de Strategische Investeringsagenda en decentraal op de plannen van de toenmalige faculteiten. Alhoewel deze plannen ook meerdere thema's van de Kwaliteitsafspraken raken, zijn ze in financiële zin in het APK geclusterd onder de thema's 'Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving' (centraal) en 'Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn' (decentraal).

Dit is in het APK opgenomen als 'Fase 1' van het KA-traject bij de HAN.

Na de invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2020 hebben de academies in de loop van 2020 de door de faculteiten in 2019 ingediende voorstellen voor decentrale acties en projecten overgenomen, verder uitgewerkt en waar nodig aangepast (zie verderop onder '2020').

Zie de volgende tabel voor een overzicht van de per voornemen geplande middelen en de realisatie daarvan in de periode 2019-2023.

Tabel 22: Begroting en realisatie per voornemen KA 2019-2023

HAN-subthema's/-voornemens	Begroting 2019	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	0	0	755	797	1.294	1.096	2.150	2.140	2.512	2.708
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	5.747	5.600	885	1.159	3.129	1.851	3.881	3.167	4.785	4.557
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	0	3.911	2.925	4.888	4.820	7.952	7.112	5.964	7.852
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	0	873	1.693	4.730	4.638	3.921	3.265	2.537	2.573
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	4.302	4.302	1.377	1.378	1.895	2.196	3.066	3.062	2.611	2.849
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	0	0	901	756	831	1.067	1.074	938	1.113	995
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	0	0	426	443	119	199	432	384	441	497
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	0	0	487	492	558	528	506	454	494	501
6.1 Professionaliseren van docenten	0	0	1.113	1.124	1.417	1.098	2.105	1.948	2.870	2.804
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's	0	0	0	0	68	0	0	0	52	0
Overschrijding budget academies	0	0	0	0	0	0	-223	0	-176	0
Begroot/gerealiseerd	10.049	9.902	10.728	10.767	18.929	17.493	24.864	22.470	23.203	25.336
Budget kwaliteitsmiddelen	8.700	8.656	10.100	10.711	17.200	18.007	21.500	22.966	22.700	25.563
Saldo	1.349	1.246	628	56	1.729	-514	3.364	-496	503	-227

[1] De totalen 'Budget kwaliteitsmiddelen' in de kolommen 'Realisatie' wijken af van de gegevens in eerdere jaarverslagen omdat hier de indexatie van de ontvangen studievoorschotmiddelen is verwerkt. Zie p. 47 voor een nadere toelichting.

Het in 2019 beschikbare budget is begrotingstechnisch zowel centraal als decentraal ondergebracht bij een enkel voornemen, maar is met name centraal ingezet op meerdere voornemens (zie onder '2019').

Vanwege de fasering van projecten, bijvoorbeeld ten gevolge van volgordeelijkheid (sommige decentrale projecten kunnen pas starten wanneer de resultaten van centrale projecten zijn gerealiseerd), loopt de totale begroting per jaar niet geheel gelijk op met het beschikbare budget. Over de gehele planperiode 2019-2024 wordt wel gestreefd naar een match tussen begroting en budget.

De realisatie van de plannen loopt grosso modo gelijk op met de begroting van enig jaar, misschien met uitzondering van 2021 en 2022. Op het niveau van voornemens vanuit het APK is een meer gedifferentieerd beeld zichtbaar: met name centrale projecten ten behoeve van huisvesting en het informatievoorzieningslandschap blijven in 2021 (informatievoorzieningslandschap) en 2022 (huisvesting) achter in de realisatie (zie verderop onder '2021'/'2022').

International School of Business: Life Skills Coaching

Voornemen 3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

Life Skills Coaching: We help students shape their development

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

Furthermore, as part of this project, we aimed to professionalize our coaches. This involved:

- *clarifying their job profile and familiarizing them with procedures and rules;*
- *equipping them with essential coaching skills through motivational interviewing training;*
- *providing external training on specific components of the Life Skills program;*
- *reviewing weekly lessons and elements of the Life Skills program;*
- *facilitating supervision sessions and conducting teaching evaluations.*

2019

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

2020

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

En voordat dat proces goed op stoom was, werden wij vanaf maart geconfronteerd met de effecten van de coronapandemie.

Dit alles was van invloed op de wijze waarop academies aan de slag gingen met de door de faculteiten in 2019 ingediende plannen.

De coronacrisis gaf op onderdelen aanleiding tot andere keuzes in de planning van projecten, bijvoorbeeld door projecten die inzetten op beter online onderwijs en hybride onderwijs naar voren te halen, terwijl andere projecten, zoals bijvoorbeeld groepsgewijze training van docenten, juist werden vertraagd. Verder is het evident dat er veel meer aandacht nodig was voor betere en meer intensieve studentbegeleiding.

Maar vooral maakten academies vanuit hun eigen rol en positie eigen keuzes en afwegingen, en startten ze in afstemming met de decentrale medezeggenschap met activiteiten die soms afweken van de facultaire plannen, maar wel pasten binnen de kaders van het APK.

Centrale projecten in 2020

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

Decentrale activiteiten in 2020

Vooral de academies hebben door de coronacrisis eerst en vooral moeten inzetten op de omschakeling naar online onderwijs en het begeleiden van studenten in deze uitzonderlijke omstandigheden. Daarbij is de aandacht vooral uitgegaan naar de reguliere primaire onderwijsprocessen.

Waar mogelijk is daarbij de synergie gezocht met de vanuit het APK beschikbare middelen, met name waar het online onderwijs en studentbegeleiding betreft. Daar moet bij worden opgemerkt dat de plannen in het APK enerzijds gericht zijn op praktische oplossingen voor bestaande problemen en anderzijds op creatieve innovaties.

2021

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

Centrale projecten in 2021

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

- **Digitaliseringsagenda:**

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

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

Decentrale activiteiten in 2021

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

2022

Het jaar 2022 werd gekenmerkt door consolidatie: na het in alle opzichten turbulente jaar 2020 is in 2021 de uitvoering en monitoring van het APK goed geborgd in de P&C-cyclus, waarbij vooral de afstemming met de medezeggenschap centraal en decentraal werd verbreed en verdiept. Dit werd in september 2022 bevestigd door een positieve beoordeling door NVAO na de tussenevaluatie op basis van het APK-hoofdstuk in het jaarverslag 2021 en de reflectie van de MR en de Raad van Toezicht.

De in 2020 en 2021 uitgezette lijnen lopen door in 2022: centraal met langlopende projecten op het gebied van huisvesting, de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoek-omgeving en het informatievoorzieningslandschap, en ook decentraal is er voor een groot deel sprake van langer lopende trajecten.

Centrale projecten in 2022

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

- **Digitaliseringsagenda:**

De voornemens voor 2.1 'Verbeteren Digitale Leer-, Werk- en Onderzoek-omgeving' en 2.2 'Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap' zijn gerealiseerd via de Digitaliseringsagenda en een zestal informatievoorziening (IV)-veranderstromen gekoppeld aan de thema's van de Kwaliteitsafspraken. Het zijn veelal meerjarige doorlopende projecten: in 2022 is binnen deze kaders OSIRIS geïmplementeerd en in december live gegaan (ondersteuning flexibel onderwijs), is één centraal en veilig systeem voor digitaal toetsen geselecteerd (de implementatie daarvan is in Q4 van 2022 gestart), is het project Versterken Security en Privacy gestart en zijn in de onderliggende infrastructuur meer domeinarchitecturen ontwikkeld om de architectuur binnen het IV-landschap te verstevigen.

De uitgaven in 2022 blijven achter bij de begroting (zie tabel 22). Dit komt doordat de projecten die grondslag zijn geweest voor de begroting 2022 deels niet tot opdracht zijn gekomen.

- **Huisvesting:**

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

Decentrale activiteiten in 2022

De realisatie op het niveau van voornemens decentraal door de academies bleef over de hele linie licht achter bij de begroting voor 2022. Dit heeft te maken met oplopende middelen waarvoor nieuwe initiatieven worden ontplooid, het tijdelijke en additionele karakter van veel acties en projecten, maar ook met de inzet van NPO-middelen: de thema's van de Kwaliteitsafspraken en NPO Aanvullende Post raken elkaar en overlappen elkaar soms. Het vrijmaken en werven van gekwalificeerd personeel voor de uitvoering van beide programma's is een grote uitdaging voor de academies.

De wijze waarop de decentrale component van het APK is opgezet, heeft een zekere differentiatie in de bijdrage door academies aan de uitvoering van het APK tot gevolg. Dat is deels terug te voeren op het verschil in omvang van academies, maar heeft ook te maken met de ingediende voorstellen per faculteit in 2019.

Academie Financieel Economisch Management: Proef de toekomst

Voornemen 6.1 Professionaliseren van docenten

Een mooi voorbeeld van de professionalisering van docenten die we door middel van de Kwaliteitsafspraken hebben opgezet zijn onze zogenaamde 'Proef de toekomst'-bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten, vier maal per jaar, komen we als academie bij elkaar om ons te laten inspireren op een actueel thema, zoals AI of studentenwelzijn. Bijeenkomsten die goed bezocht worden en wisselend worden georganiseerd waardoor het steeds vernieuwend is. Voor medewerkers biedt dit een laagdrempelige manier tot scholing, maar het zet ook aan tot verdieping.

2023

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

Tabel 23: Realisatie HAN-voornemens Kwaliteitsafspraken 2023

HAN-subthema's	APK 2023			Begroting 2023			Realisatie 2023		
	Decentraal	Centraal	Totaal 2023	Decentraal	Centraal	Totaal 2023	Decentraal	Centraal	Totaal 2023
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	1.700	0	1.700	2.512	0	2.512	2.708	0	2.708
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	100	3.900	4.000	791	3.994	4.785	973	3.584	4.557
2.2 Ontwikkelen informatievoorzieningslandschap	0	5.700	5.700	467	5.497	5.964	471	7.381	7.852
2.3 (Actualiseren) huisvestingsplannen	0	2.200	2.200	248	2.289	2.537	180	2.393	2.573
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	3.800	0	3.800	2.436	175	2.611	2.674	175	2.849
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	500	0	500	1.113	0	1.113	995	0	995
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	0	0	0	441	0	441	497	0	497
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	800	0	800	494	0	494	501	0	501
6.1 Professionaliseren van docenten	3.000	0	3.000	2.495	375	2.870	2.429	375	2.804
0.1 Nog nader te verdelen over de thema's			0	52		52			0
Overschrijding budget academies			0	-176		-176			0
Totaal	9.900	11.800	21.700	10.873	12.330	23.203	11.428	13.908	25.336
Budget kwaliteitsmiddelen			22.700			22.700			25.563
Saldo			-1.000			503			-227

De HAN had in de begroting 2023 net als in 2021 en 2022 een (iets) hogere inzet gepland dan het oorspronkelijke budget voor 2023 (€23,2 versus 22,7 miljoen).

Gedurende 2023 bleek dat de indexatie van de werkelijk ontvangen studievoorschotmiddelen veel hoger was dan verwacht tijdens het opstellen van de begroting 2023, waardoor het beschikbare budget hoger uitvalt (€25,6 miljoen) dan in de begroting 2023 voorzien. In de realisatie van centrale projecten zijn de gestegen loonkosten direct verwerkt. In de realisatie van de decentrale projecten is dit aangepast door de gerapporteerde bestedingen volgens de oorspronkelijke planning met 5,5% te verhogen; dat percentage is gelijk aan de werkelijke loonkosteninflatie 2023.

De totale realisatie blijft eind 2023 €230k achter bij het ontvangen budget en loopt daarmee in de pas met het budget ontvangen studievoorschotmiddelen.

Centrale projecten in 2023

In lijn met 2022 liepen de centrale projecten voor een groot deel door vanuit voorgaande jaren en waren met name gericht op huisvesting, het informatievoorzieningslandschap en de Digitale Leer-, Werk- en Onderzoek-omgeving, met nog een kleine inspanning ten behoeve van HODH en studentenpsychologen.

Digitaliseringsagenda:

De uitgaven in 2023 hebben de initiële begroting overschreden. Deze ontwikkeling was in tussentijdse rapportages al zichtbaar en goed gevolgd. De beoogde projecten waren vol in uitvoering. Ook zijn een aantal grote en complexe activiteiten opgepakt waarvoor veel externe inzet nodig was. Deze externe inzet heeft kostenverhogend gewerkt maar was nodig door benodigde specifieke expertise. Het realiseren van koppelingen als onderdeel van de grote projecten was hierbij een belangrijk element. De gerealiseerde voortgang heeft inmiddels wel voor grote verbetering in de digitale onderwijsondersteuning gezorgd. Dit onder andere door een centrale en veilige voorziening voor digitaal toetsen die met koppelingen ook optimaal geïntegreerd is in het IV-landschap. Dit levert optimale gebruiksvriendelijkheid voor studenten op. De voorbereidingen van de nieuwe online leeromgeving zijn ook afgerond en de implementatie zal in 2024 concreet starten. In de volgende tabel wordt de inzet van middelen op de centrale projecten zichtbaar gemaakt.

Tabel 24: Realisatie centrale projecten DLWO/IV-landschap Kwaliteitsafspraken 2023

Bedragen € x 1.000		Begroting 2023	Realisatie 2023	Projecten
APK-thema	Veranderstroom			
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	1. Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	1.744	1.616	Digitaal LeerPlatform, Monitoring studentenwelzijn, Regie op leermaterialen
	2. Optimalisatie (digitale) toetsing: kwalitatief beter, flexibeler, veiliger	1.350	1.499	Digitale toetsing, Versterken centrale voorzieningen digitaal toetsen
	3. Inrichting (digitale) ondersteuning voor de samenwerking in de driehoek	900	469	CRM Fase 5, Metis, Digitale ondersteuning onderzoek
Totaal 2.1		3.994	3.584	
2.2 Ontwikkelen informatie-voorzienings-landschap	4. Inrichting (digitale) ondersteuning van flexibel en studentgericht onderwijs	3.680	4.695	Implementatie OSIRIS, TIR, Microcredentials
	5. Optimalisatie (web)informatievoorziening, door deze interactief en persoonlijk te maken	-	-	
	6. Optimalisatie infrastructuur	1.817	2.686	Domeinarchitecturen, HANcard, Identity & Access Management, Versterken security & privacy, Digitale Handtekeningen, Application Lifecycle Management, HEC
Totaal 2.2		5.497	7.381	
Totaal APK		9.491	10.965	

Huisvesting:

De totaal gerealiseerde investeringen van Huisvesting op kwaliteitsmiddelen bedraagt € 2.393k. Dat is € 104k hoger dan begroot. Bij project LvS 10 in Nijmegen is de doorlooptijd van de verbouwing ingekort. Daarom zijn de investeringen in 2022 hoger geweest en in 2023 lager (effect -/ € 66k). De projecten R29/R26 AEA, R27/R31 AFEM in Arnhem en KP33 AGV in Nijmegen zijn in voorgaande jaren uitgevoerd, de laatste uitgaven op deze projecten (onder andere vanwege restpunten) zijn in 2023 gedaan (effect + € 205k hogere investeringen). De kosten van de projecten KP33 specifieke ruimtes en Praktijkhuis verschuiven gedeeltelijk naar 2024 (effect € 224k lagere investeringen). Programma- en ontwerpfase voor deze projecten is later opgeleverd onder andere door het later beschikbaar komen van de onderwijsvisie. Het project Studiecentrum Arnhem/Nijmegen wordt gerealiseerd in 2024.

Tabel 25: Realisatie centrale projecten huisvesting Kwaliteitsafspraken 2023

Inzet kwaliteitsmiddelen 2023 t.b.v. (Operationeel) Huisvestingsplan APK2.3 Bedragen € x 1.000	Begroting 2023	Realisatie 2023
Indexering		
Totaal Indexering op Strategische Investeringsagenda (APK 2.3)	878	1.090
LvS 10 Academie Organisatie en Ontwikkeling (TP en L&D)		
Optimalisatie onderwijsomgeving	186	120
RB29/RB26 Academie Engineering en Automotive		
Thematisering onderwijsomgeving	-	48
Optimaliseren specifieke ruimtes	-	113
RB26 Academie Built Environment		
Optimaliseren specifieke ruimtes	-	-
RB27/RB31 Academie Financieel Economisch Management		
Positionering passende onderwijsfaciliteiten AFEM (verschuiving CvB Arnhem benodigd)	-	34
KP33 Academie Gezondheid en Vitaliteit		
Positionering iXperium	-	10
KP33 Academie Mens en Maatschappij		
Passende onderwijsfaciliteiten specifieke ruimtes vleugel D1	300	32
Passende onderwijsfaciliteiten Praktijkhuis	150	192
Studiecentrum Arnhem en Nijmegen		
Positionering en digitalisering Studiecentrum Nijmegen	50	-
Herinrichting kleinschalig onderwijs		
Praktijkhuis verbinden en samenwerken APS/AGV/AMM	725	722
Implementatie passende en goede onderwijsfaciliteiten APS/AGV/AMM	-	32
Totaal	2.289	2.393

De realisatie op het indexeringsbudget is in 2023 € 1.090k. De benutting van het indexeringsbudget is daarmee € 212k hoger dan begroot. Dat houdt verband met een verschuiving vanuit 2022; de benutting van het indexeringsbudget was in 2022 lager. Over de hele looptijd van het APK tot en met 2024 is de verwachting dat het budget van Huisvesting van € 14.360k wordt besteed.

Decentrale activiteiten in 2023

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

Tabel 26 laat zien dat de realisatie op het niveau van voornemens centraal door de academies over de hele linie de geplande inzet in de begroting voor 2023 overstijgt. Dit komt grotendeels door de aanpassing van de realisatie door academies op het geïndexeerde ontvangen budget (daar was in de begroting en jaarplannen nog geen rekening mee gehouden).

Inhoudelijk is het beeld van de decentrale uitvoering van het APK duidelijk een voortzetting van de eerdere jaren (zie het overzicht van centraal gerealiseerde activiteiten in tabel 26).

Tabel 26: Samenvatting gerealiseerde activiteiten bij academies 2023 (decentraal)

Voornemen	Academies (totaal 14)	Gerealiseerde activiteiten
1.1 Optimaliseren en uitbreiden van (het werken in) hybride leeromgevingen	Totaal 13 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met externe partners• Inzet digitale middelen t.b.v. hybride onderwijs• Flexibilisering voltijds onderwijs• Openen/uitbreiden/versterken kenniscentrum• Actualiseren/uitbreiden laboratoria en apparatuur• Uitbreiding aanbod interprofessionele leerwerkplekken in labs & werkplaatsen• Kleinschalige leerteams/kleinere klassen• Lectoraten betrekken bij het onderwijs
2.1 Verbeteren Digitale Leer-Werk-Onderzoek-omgeving	Totaal 11 academies: ABC, ABE, AEA, AGV, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none">• Ondersteuning bij ICT-gerelateerde processen in het onderwijs• Aanschaf specialistische tools• (Door)ontwikkelen online onderwijsmateriaal• Doorontwikkeling blended leren
3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn	Totaal 13 academies: ABE, ABC, AE, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none">• Vernieuwen/uitrollen visie op studiebegeleiding• Uitbreiden aanbod studiebegeleiding• Professionaliseren docenten bij begeleiding• Studeerbaar curriculum• Inzet studiecoaches/coachklassen• Extra begeleiding specifieke doelgroepen• Verder uitbouwen SaP/samenwerken met studieverenigingen
4.1 Verbeteren van de aansluiting en doorstroming van studenten	Totaal 14 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ATBC, ISB	<ul style="list-style-type: none">• Realistische voorlichting/zachte landing/aansluitmanagement• Uitrol geïntegreerd coachingsprogramma• Onderzoek werklustverdeling curriculum• Onderzoek toetsbouwwerk• Extra begeleiding studievertragers• Inzet buddies
5.1 HAN-brede inbedding van de zwaartepunten	Totaal 7 academies: ABC, ABE, AE, AEA, AGV, AOO, ASB	<ul style="list-style-type: none">• Kenniswerving en -deling door lectoraten en onderzoekers• Intensiveren studentparticipatie aan onderzoek• Bouw netwerk ambassadeurs zwaartepunt(en)• Actief beheer van duurzame relaties binnen en buiten de HAN• Beschikbaar lesmateriaal koppelen aan Slim, Schoon en Sociaal
5.2 Een Leven Lang Ontwikkelen	Totaal 8 academies: ABC, ABE, AFEM, AGV, AMM, AOO, APS, ASB	<ul style="list-style-type: none">• Werkervaring voor studenten door externe opdrachten• Vernieuwen curricula/doorontwikkeling LLO• Nieuw aanbod/uitbreiden AD portfolio• Voorlichting over fase na afstuderen
6.1 Professionaliseren van docenten	Totaal 13 academies: ABE, ABC, AE, AEA, AFEM, AGV, AIM, AMM, AOO, APS, AR, ASB, ISB	<ul style="list-style-type: none">• Docentstages• Docentuitwisseling (Nederland/buitenland)• Extra inzet HODH/leren met ICT• Werken met leerwegaafhankelijke toetsing• Verder vormgeven coachende rol docent• Professionaliseren studieloopbaanbegeleiding• Inbedding resultaatverantwoordelijke teams in het onderwijsproces

3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

Studeren in het buitenland kan een uitdaging zijn, vooral in het eerste jaar. Hoe vind je je weg in een compleet nieuwe omgeving, in een land waar je niet vertrouwd mee bent? Bij ATBC zijn er veel internationale studenten die met dezelfde soort vragen zitten of die dit allemaal al eens meegemaakt hebben en hun ervaringen willen delen. Daarom hebben we de WIS-club opgericht. De WIS-club staat voor Wellbeing In Science club en is voor alle studenten. Het belangrijkste doel is om een levendige en inclusieve gemeenschap te vormen voor en met studenten Life Sciences/BML, Chemistry/Chemie en Bio-informatica. Om in contact te komen met andere studenten worden activiteiten georganiseerd, zoals filmavonden, spelletjes, feestjes en sportwedstrijden. Daarnaast is het mogelijk om hulp te krijgen van, of te praten met, studentbegeleiders of andere (meer ervaren) studenten. Het bestuur van de club bestaat uit een team van internationale studenten en studentbegeleiders van ATBC.

De wijze waarop de decentrale component van het APK is opgezet, heeft een zekere differentiatie in de bijdrage door academies aan de uitvoering van het APK tot gevolg. Dat is deels terug te voeren op het verschil in omvang van academies, maar heeft ook te maken met het aantal ingediende voorstellen per faculteit in 2019. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de realisatie per academie in 2020 tot en met 2023, waarbij sprake is van in totaal oplopende middelen.

Tabel 27: KA-realisatie per academie 2020 t/m 2023

Realisatie decentrale uitvoering APK per academie € x 1.000	2020	2021	2022	2023
Academie Built Environment	175	180	215	260
Academie Business en Communicatie	479	671	842	1.075
Academie Educatie	848	763	715	998
Academie Engineering en Automotive	310	306	323	329
Academie Financieel Economisch Management	295	320	430	554
Academie Gezondheid en Vitaliteit	510	792	1.054	1.389
Academie IT en Mediadesign	490	463	423	489
Academie Mens en Maatschappij	584	1.017	1.732	1.824
Academie Organisatie en Ontwikkeling	534	750	1.056	1.323
Academie Paramedische Studies	286	622	1.047	1.101
Academie Rechten	164	232	310	396
Academie Sport en Bewegen	280	490	813	935
Academie Toegepaste Biowetenschappen en Chemie	215	230	175	251
International School of Business	224	306	384	504
Totaal realisatie decentraal	5.394	7.142	9.519	11.428

8.1.4 Vooruitblik 2024

Het APK toont het totale KA-budget verdeeld over de jaren van de planperiode 2019-2024, verder opgesplitst naar thema's/voornemens, centraal-decentraal. Gegeven de hierboven gepresenteerde realisatie van de plannen over de jaren 2019-2023 ziet de voorgenomen verdere realisatie in 2024 er zo uit:

Tabel 28: Vooruitblik APK 2023-2024

Jaar	APK			Realisatie/prognose (*)			Saldo APK-realisatie/ prognose totaal
	Decentraal	Centraal	Totaal	Decentraal	Centraal	Totaal	
2019	4.300	6.200	10.500	4.302	5.600	9.902	-598
2020	5.000	5.300	10.300	5.393	5.373	10.766	466
2021	6.900	15.300	22.200	7.142	10.352	17.494	-4.706
2022	9.100	11.400	20.500	9.519	12.951	22.470	1.970
2023	9.900	11.800	21.700	11.428	13.908	25.336	3.636
2024	10.400	12.300	22.700	11.702	12.141	23.843	1.143
Subtotaal	45.600	62.300	107.900	49.486	60.325	109.811	1.911
Indexatie rijksbijdrage		Toename	7.180				
Totaal			115.080			109.811	-5.269

* Realisatie tot en met 2023, prognose 2024

De in 2021 achterblijvende realisatie is in 2022 maar ten dele ingelopen, maar zal in de resterende jaren van de planperiode alsnog grotendeels worden ingelopen. Op basis van de huidige prognose zal eind 2024 ruim €5 miljoen van het totaal ontvangen budget (nog) niet zijn gerealiseerd. Die achterstand wordt nog gecorrigeerd in 2024 en de uitloop in 2025.

8.1.5 Governance en medezeggenschap

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

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

Academiedirecteuren (decentraal) en de stafdirecteuren en de directeur Services (centraal) zijn verantwoordelijk voor de planning van acties en projecten in respectievelijk jaarplannen en hoofdlijnen van de begroting. Dit gebeurt in samenspraak met de academieraden en de MR; de betrokkenheid van de medezeggenschap is niet beperkt tot de uit de P&C-cyclus voortkomende formele rechten, maar vindt continu plaats door het voeren van het goede gesprek. MR en College van Bestuur hebben in de loop van 2020 en 2021 geïnvesteerd in het verder uitbreiden en verdiepen van dat goede gesprek, onder andere doordat de MR vroegtijdig en meer doorlopend betrokken wordt bij de begrotings- en jaarverslag-cycli. Dat kreeg vorm door regelmatig de planning en voortgang van projecten te agenderen op plenaire en commissievergaderingen van de MR, waarbij niet alleen leden van het College van Bestuur aanwezig zijn, maar ook betrokken stafdirecteuren en beleidsmedewerkers. Bovendien voeren het College van Bestuur en de MR meerdere keren per jaar een zogenaamd 'kampvuurgesprek', waarin de voortgang van de uitvoering van het APK op een meer informele wijze ter sprake komt. Deze wijze van afstemming met de medezeggenschap is voortgezet in 2023.

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

Academie Mens en Maatschappij: ondersteuning zelfstandig werken

Voornemen 3.1 Verbeteren van studentbegeleiding en studentenwelzijn

Binnen de deeltijdopleiding Social Work is gestart met een zogenaamde huiskamer in een lokaal op de Groenewoudseweg. Deze huiskamer is vooral bedoeld voor studenten met studieachterstanden die het niet lukt om deze zelfstandig weg te werken. De huiskamer voorziet in tijd en plek waar studenten aan hun opdrachten kunnen werken en in inhoudelijke ondersteuning voor wanneer men vastloopt (aanwezigheid docent/senior-leercoach). De huiskamer raakt langzaam steeds breder bekend en er maken steeds meer studenten gebruik van de huiskamer. Kort samengevat een mooie laagdrempelige vorm van ondersteuning, voortkomend uit de behoefte van studenten en geïnitieerd door de OC.

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

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

Betrokkenheid andere belanghebbenden

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

Het College van Bestuur heeft minimaal viermaal per jaar bilateraal overleg met alle academiectoren waarbij ook het APK aan de orde komt (in verband met het jaarplan en de voortgangsrapportages). Vast bespreekpunt naast de planning en voortgang van de decentrale APK-projecten is de betrokkenheid van alle belanghebbenden bij de uitvoering van het APK. Die bespreking is niet beperkt tot de formele betrokkenheid van de MR en academiectoren, maar is expliciet ook gericht op de betrokkenheid van andere belanghebbenden. Het is aan de academiectoren om hierin overleg met hun academiectoren verder invulling aan te geven op een manier die past bij de academie in kwestie. Zo betrekken de meeste academies in overleg met hun academiectoren ook andere actoren/betrokkenen binnen hun academie bij de uitvoering van het APK, en dan met name bij de formulering van de plannen in de jaarplannen. Dit betreft dan vooral opleidingscommissies, werkveldcommissies en studieverenigingen, maar sommige academies gaan verder, bijvoorbeeld door onder alle studenten een enquête uit te zetten met vragen over hun ideeën over de inzet van de beschikbare middelen.

8.2 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Raad van Toezicht

Hieronder volgt een terugblik van de Raad van Toezicht op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken in 2023.

De Raad van Toezicht is en wordt gedurende de gehele looptijd van de Kwaliteitsafspraken (2019 - 2024) inhoudelijk nauw betrokken bij het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken. De Kwaliteitsafspraken zijn ingebed in de planning & control cyclus van de HAN. Hierdoor wordt de Raad van Toezicht meerdere keren per jaar geïnformeerd over de gemaakte voortgang. De rapportages vormen een goede basis voor de Raad van Toezicht om de voortgang te monitoren, erop te reflecteren en als sparringpartner voor het College van Bestuur te fungeren.

In de vergadering dd. 8 maart 2023 heeft de Commissie OOK verdiepend de voortgang van de (centrale en decentrale) inspanningen voor de realisatie van de Kwaliteitsafspraken besproken. Daarbij is specifiek het tempo van de besteding van de middelen alsook het inzichtelijk (kunnen) maken van het effect van de inzet van de kwaliteitsmiddelen aan de orde gekomen.

In de jaarlijkse HAN-begrotingen is de centrale en decentrale geplande inzet van de kwaliteitsmiddelen toegelicht; deze begrotingen worden ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. In de HAN-voortgangsrapportage van 2023 heeft het College van Bestuur gereflecteerd op de actuele stand van zaken in relatie tot de jaarlijkse begroting, ook waar het gaat om de voortgang in de programma's gericht op digitalisering en huisvesting. Deze voortgangsrapportages zijn besproken in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en worden eveneens geagendeerd voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Op een aantal onderwerpen was sprake van onderbesteding, waarvoor het College van Bestuur een heldere verklaring had.

Op basis van de werkbezoeken en overleggen met het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat de uitvoering van de kwaliteitsafspraken in algemene zin nog steeds op koers ligt en dat er goede resultaten zijn geboekt die bijdragen aan verdere versterking van het onderwijs binnen de HAN. Ter illustratie: op 23 oktober 2023 heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek afgelegd aan de Academie voor Gezondheid en Vitaliteit (AGV). Het bezoek vond plaats in het iXperium Health, een multifunctionele en interacademiale onderwijsruimte die ook gestalte heeft gekregen met de kwaliteitsmiddelen. De Raad van Toezicht heeft een inkijkje gekregen en zich enthousiast betoond over hoe AGV vorm geeft aan het optimaliseren en uitbreiden van hybride leeromgevingen. Dit betekent onder anderen dat docenten, in de rol van docent-onderzoeker-praktijk, verbonden worden aan praktijk (afdelingen) waar onze studenten met zittende professionals samen leren, werken en innoveren.

De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat de medezeggenschap goed betrokken is geweest bij het monitoren van de voortgang, en bij eventuele tussentijdse wijzigingen van de plannen.

8.3 Reflectie voortgang Kwaliteitsafspraken Medezeggenschapsraad

Inleiding / Verantwoording

Op uitnodiging van het College van Bestuur (CvB) biedt de Medezeggenschapsraad (MR) hierbij een evaluatie van de voortgang van het Aangepast Plan Kwaliteitsafspraken (APK) tot en met 2023. Deze reflectie, zelfstandig samengesteld door de MR met ondersteuning van ons secretariaat en in overleg met de projectleider APK, bouwt voort op de jaarverslagen van de HAN van 2019-2022. Als basis dienden documentatie zoals jaarverslagen, notulen van CvB-vergaderingen, en bijeenkomsten met deelraden.

Algemene indruk / Samenvatting

Het APK was een kernpunt van discussie binnen de MR, gericht op de uitvoering en onze betrokkenheid hierbij. Na goedkeuring van het aangepaste plan door de NVAO in 2020, heeft een reeks ontwikkelingen, waaronder organisatorische herstructurering, ons voor uitdagingen gesteld bij het overzien van de toewijzing en het gebruik van kwaliteitsmiddelen. Deze uitdagingen leidden uiteindelijk tot een versterkt inzicht en gestroomlijnde discussies over de middelen, waardoor onze betrokkenheid en het delen van informatie verbeterden.

Realisatie van het APK 2019 t/m 2023

De initiële toewijzing van kwaliteitsmiddelen was uitdagend door een herstructurering en een pandemie, wat leidde tot complicaties in het budgetteringsproces en de P&C-cyclus. Desalniettemin verbeterde de situatie aanzienlijk tegen 2022, mede door een verhoogde focus op de betrokkenheid van de deelraden bij het opstellen van academieplannen. Dit leidde tot positieve ontwikkelingen, zoals verhelderende gesprekken over budgettaire beslissingen en een constructievere dialoog tussen directeuren en deelraden.

Betrokkenheid van belanghebbenden

Sinds 2020 is er aanzienlijke vooruitgang geboekt in de betrokkenheid van zowel de MR als de deelraden, voornamelijk door betere informatievoorziening over de budgettering. We hebben nu sterke afspraken gemaakt om onze betrokkenheid en die van de deelraden te continueren en te versterken, waardoor de transparantie en het overzicht van de besteding van kwaliteitsgelden toenemen.

Facilitering van de medezeggenschap

Erkenning van het belang van actieve monitoring en regelmatige communicatie tussen de MR en het CvB heeft geleid tot een verbeterde facilitering van onze rol in het APK. Ondanks uitdagingen, zoals wisselende contactpersonen, heeft deze ontwikkeling ons in staat gesteld effectiever toezicht te houden en constructieve gesprekken te voeren over de voortgang van het APK.

Lessen en toekomstperspectieven

De ervaringen tot nu toe onderstrepen het belang van nauwe samenwerking met de deelraden, regelmatige dialoog over de inhoud van het APK, en het voortdurende gesprek tussen de MR en het CvB over de richting en uitvoering van het APK. Deze reflectie markeert niet alleen onze huidige stand van zaken maar schetst ook een pad voor voortdurende betrokkenheid en verbetering in de komende jaren.

9 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK (BESTUURSAKKOORD)

Er is voor de hogescholen voor de aankomende negen jaar extra geld beschikbaar voor het versterken van praktijkgericht onderzoek. Doel van deze middelen is hogescholen toe te rusten om hun rol als kennisinstellingen te verstevigen en uit te bouwen. Het doel van deze middelen is de versteviging van de capaciteit, continuïteit en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Voor de HAN is er vanaf 2023 jaarlijks een bedrag beschikbaar van ruim €6 miljoen. Voor de interne toekenning van de extra middelen nemen we inhoudelijke plannen steeds als uitgangspunt. Om de doelen vanuit het Bestuursakkoord bij de toekenning voor ogen te houden, hebben we binnen de HAN afspraken gemaakt over uitgangspunten en bestedingskaders voor de toekenning en besteding van de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek.

Ten behoeve van de monitoring van de besteding van de onderzoeksmiddelen is door de Vereniging Hogescholen (VH) een format ontwikkeld in afstemming met OCW. Daarbij is gekozen voor het monitoren van alle onderzoeksmiddelen, en niet alleen van de extra middelen uit het Bestuursakkoord. Afspraak is deze rapportage op te nemen in het bestuursverslag. De opzet van dit deel van het bestuursverslag is in lijn met het format zoals dat door de VH is opgesteld in afstemming met OCW.

Om te waarborgen dat deze rapportage ook zelfstandig leesbaar is, is op een aantal punten sprake van overlap met andere delen van het bestuursverslag.

Vanuit het Koersbeeld is in 2023 de HAN-agenda opgesteld (zie paragraaf 3.2.1). In de HAN-agenda beschrijven we op welke kennis-, innovatie- en human capital-vraagstukken we ons in het bijzonder bewegen.

Het afgelopen jaar hebben we, om de impact van de HAN te vergroten, verder gebouwd aan een robuuste en krachtige onderzoeksorganisatie. Daarbij is erop ingezet ons onderzoeksportfolio verder te versterken en meer focus te geven in lijn met de HAN-agenda. Tevens hebben we de uitgangspunten voor een krachtige onderzoeksorganisatie vastgesteld, waarmee we voor het praktijkgericht onderzoek bij de HAN een nieuw volwassenheidsniveau bereiken.

9.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

Strategie en visie op praktijkgericht onderzoek

Zoals ook al verwoord in hoofdstuk 2, biedt de HAN University of Applied Sciences (HAN) studenten onderwijs en voert zij praktijkgericht onderzoek uit om bij te dragen aan de wereld van morgen. Samen met het werkveld, docenten, onderzoekers en studenten innoveert en ontwikkelt de HAN kennis en vaardigheden op maatschappelijke vraagstukken. Hierbij focust de HAN zich op de drie zwaartepunten Smart Region, Sustainable Energy & Environment (SEE) en Fair Health - anders gezegd: op Slim, Schoon en Sociaal. Slim staat voor het verleggen van grenzen met digitale technologie, Schoon voor het bijdragen aan minder CO₂ en Sociaal voor het verkleinen van gezondheidsverschillen. De zwaartepunten staan centraal in de HAN-agenda en zijn belangrijk voor de focus in het praktijkgerichte onderzoek. De HAN speelt hierbij als kennisinstelling een verbindende rol in de regio¹.

Vanuit The Economic Board Regio Arnhem Nijmegen werken we samen in het regionale innovatienetwerk Lifeport, gespecialiseerd in Health, Hightech en Energy. Daarnaast participeert de HAN in tal van andere regionale ecosystemen en langdurige samenwerkingsverbanden met onze strategische partners. Bijvoorbeeld in Oost-Nederland met de innovatieve Regio Achterhoek of binnen Connectr Energy Innovation (zie ook hoofdstuk 11).

Kader voor een krachtige onderzoeksorganisatie uitgewerkt in 2023

De HAN heeft de afgelopen twintig jaar een stevig en divers onderzoeksportfolio opgebouwd waarmee ze bijdraagt aan het oplossen van (regionale) maatschappelijke vraagstukken, specifiek ten aanzien van Slim, Schoon en Sociaal. In de huidige situatie zijn er naast de drie zwaartepunten (verbonden in een programma/netwerk), 50 lectoraten (verbonden aan de veertien academies), en zeven Centers of Expertises (CoE's).

In 2023 is de wijze waarop de HAN werkt aan praktijkgericht onderzoek tegen het licht gehouden. De vraag lag voor wat nu een betere organisatie is om te werken aan actuele maatschappelijke vraagstukken en hoe we de onderzoeksorganisatie zodanig kunnen inrichten dat we beter in staat zijn onze ambities te realiseren.

In het beleidsdocument 'Naar een krachtige onderzoeksorganisatie' (KOO) wordt geschetst hoe de onderdelen die zich bij de HAN bezighouden met praktijkgericht onderzoek (zwaartepunten, CoE's en lectoraten) in de toekomst binnen de HAN samenhangen en zich tot elkaar verhouden op inhoudelijk, organisatorisch en financieel vlak.

Met als hoger doel dat er een impactrijke bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke opgave die de HAN voor zichzelf ziet en de wereld om haar heen vraagt, en dat er voldaan wordt aan de rollen die onderzoek binnen een hbo-instelling vervult.

Concreet betekent dit op hoofdlijnen dat:

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

¹ De HAN is geworteld in het stroomgebied van Rijn, Waal en IJssel: de Regio Arnhem-Nijmegen. Een groene en krachtige regio met als belangrijk thema circulaire innovatie. Ook de (COROP-)regio's Veluwe, Noord-Limburg en Achterhoek behoren tot ons verzorgings- of voedingsgebied. Ook over de grens werken we aan duurzame samenwerking en bundeling van krachten met andere Europese regio's en kennisinstellingen.

9.1.1 Onderzoek en thema's

Strategische onderzoeksagenda en organisatorische eenheden

In onderstaande tabel is per onderzoeksthema uit de Strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen (gebaseerd op het missiegedreven innovatiebeleid en de topsectoren) aangegeven met welk Centre of Expertise de HAN structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op het betreffende onderzoeksthema.

- d. Daarbij wordt opgemerkt dat de CoE's ook verbonden zijn aan de zwaartepunten en het onderzoek in de academies via lectoraten, onderzoeksgroepen en andere samenwerkingsvormen. Waarmee ook vanuit die 'eenheden' wordt bijgedragen aan de kennisontwikkeling op de onderzoeksthema's uit de Strategische onderzoeksagenda van de VH.

Tabel 29: Onderzoeksthema's en Centres of Expertise

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

* Voor alle thema's behalve kunst, veiligheid en toerisme, geldt dat er HAN-lectoraten bijdragen.

Een actueel overzicht van de lectoraten van de HAN is te vinden op onze website.

Overzicht CoE's

Een overzicht van de zeven CoE's waar de HAN in 2023 aan heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN.

Zie ook: www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/.

Overzicht lectoraten

Een overzicht van de lectoraten van de HAN in 2022 is opgenomen op de website van de HAN. Zie www.han.nl/onderzoek/lectoraten.

9.1.2 Inkomsten

In onderstaande tabel zijn de in 2023 gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aangegeven, uitgesplitst naar eerste, tweede en derde geldstroom. In de eerste geldstroom is ook de extra bijdrage vanuit het Bestuursakkoord (€6 miljoen) begrepen.

Tabel 30: Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

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

9.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

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

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem (9.2.1);
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (9.2.2);
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek (9.2.3).

In de volgende subparagrafen is per bestedingsdoel een toelichting gegeven, inclusief de bijhorende basisindicatoren en de keuze-indicatoren (zoals geformuleerd door de VH en het ministerie van OCW).

In 2023 zijn de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord expliciet gebruikt om het onderzoeksportfolio verder te versterken en meer focus te geven in lijn met de opgestelde HAN-agenda. De onderzoeksorganisatie (zwaartepunten, CoE's en lectoraten, en onderzoeksondersteuning) zijn gevraagd om zelf met initiatieven te komen die bijdragen aan de realisatie van de HAN-agenda en het bereiken van meer impact op Slim, Schoon en Sociaal.

Vanuit de volgende, inhoudelijke uitgangspunten, die de drie categorieën met elkaar verbinden, zijn de middelen besteed.

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

In alle categorieën zijn vanuit de academies (en staf/services voor onderzoeksondersteuning) verschillende aanvragen ingediend en toegekend, voor zover ze aansloten bij de uitgangspunten. Onderstaand een aantal met de onderscheiden categorieën verbonden voorbeelden.

Voorbeeld categorie A

Ontwikkeling iXperium Smart Industries

De Academie IT en Mediadesign heeft middelen toegekend gekregen om te onderzoeken of het haalbaar is een etalage/werkruimte te realiseren rond Smart Industry/Digital Twin; zwaartepunthema Smart Region. Een aantal labs van de Academie Engineering Automotive en Academie IT en MediaDesign worden verbonden en versterkt door de samenwerking met de industrie, het onderwijs en het werkveld. Hierbij is gekozen voor de vorm van het iXperium.

Voorbeeld categorie A/B

Versterking onderzoek naar waterstof

In deze aanvraag werken de lectoraten Balanced Energy Systems, Automotive Research en (AEA) de cross-over met het lectoraten Logistiek & Allianties (AOO) en Model-based Information Systems (AIM), de Centres of Expertise SEECE en ACE, en de zwaartepunten SEE en Smart Region samen aan de versterking van het waterstofonderzoek. Belangrijkste doel is de positie van het waterstofonderzoek in al zijn facetten veel steviger te verankeren, het netwerk te versterken en de hybride leeromgeving waterstof op te bouwen. De middelen worden gebruikt om een impuls te geven aan het reeds gestarte onderzoek naar waterstof.

Voorbeeld categorie B

Gezond Jong! Signaleren rondom het (kwetsbare) jonge kind

In het najaar van 2022 is de interne verkenning Gezond Jong! in opdracht van het zwaartepunt Fair Health en naar aanleiding van het actieprogramma Kansrijke Start uitgevoerd. Het doel van deze verkenning was de initiatieven binnen de HAN op het gebied van het jonge kind (van conceptie tot een leeftijd van ongeveer 5 jaar) en het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen in kaart te brengen. Hieruit kwam naar voren dat er bij verschillende academies (AMM, APS, AGV, AE) van de HAN gewerkt wordt aan dit thema. Bijvoorbeeld in het onderwijs van pedagogiek, in de interdisciplinaire minor Het Kwetsbare Kind en in het onderzoek bij de academies AMM en AE. Tegelijkertijd kwam de behoefte naar voren om initiatieven meer met elkaar te verbinden. Hoofddoel van deze aanvraag is inzicht krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot het signaleren van problematiek bij jonge kinderen en (aanstaande) ouders rondom gezond en kansrijk opgroeien. In samenwerking met contexten in de regio (Kansrijke Start regio Nijmegen, Het infant Mental Health-netwerk Rijk van Nijmegen, Kinderopvang en kleuteronderwijs en de academische werkplaats AMPHI) wordt het onderzoek uitgevoerd met resultaten/kennisproducten voor zowel het onderwijs als de praktijk, als een netwerk tussen de betrokken academies en de praktijkpartners.

Voorbeeld categorie C

Versterking onderzoeksondersteuning op de onderzoeksjourney

Voor de komende jaren zijn middelen toegekend aan Services om de aanbevelingen vanuit het IMPULS-project verdere opvolging te geven.

Doel is structurele versterking van de centraal georganiseerde onderzoeksondersteuning in de Services blijkend uit:

1. Zichtbare, toegankelijke en beschikbare onderzoeksondersteuning in de vorm van een Research Services als virtuele samenwerking tussen de verschillende ketenpartners met een gezamenlijk loket, website en dergelijke door onder andere inzet van een ketenregisseur;
2. Een goed werkende ICT-infrastructuur voor dataopslag en -uitwisseling en voor de publicatieomgeving;
3. Passende onderzoekstooling en toegang tot wetenschappelijke databanken met bijbehorende ondersteuning.

In de uitvoering wordt gewerkt langs de lijn van al lopende landelijke en lokale initiatieven. De aansluiting bij het landelijke Digital Competence Center voor Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) en het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek (NPPO), inmiddels bekend als Publinova, wordt hiermee geborgd.

9.2.1 Bestedingsdoel 1: integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisecosysteem' verwijst naar activiteiten zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds over de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek.

Binnen dit bestedingsdoel zetten we onder andere in op:

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

9.2.1.1 Basisindicatoren 'Integratie in het kennisecosysteem'

A. Overzicht van de Centres of Expertise

Vanuit de HAN dragen we bij aan een zevental Centres of Expertise. In deze samenwerkingsverbanden voeren we met het bedrijfsleven, overheden en studenten en onderzoekers (van andere kennisinstellingen) divers praktijkgericht onderzoek uit. Een overzicht van de zeven CoE's waar de HAN in 2023 aan heeft bijgedragen, is opgenomen op de website van de HAN: www.han.nl/onderzoek/centres-of-expertise/.

B. Invulling verbinding met de regio

Hieronder wordt aan de hand van drie aansprekende voorbeelden kort beschreven hoe de samenwerking met de regio is vormgegeven en het afgelopen jaar is versterkt:

1. CoE SEECE

Het Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE) is een structureel samenwerkingsverband van de HAN met energiegerelateerde bedrijven en instellingen. In deze netwerkorganisatie zijn ondernemingen, onderwijs, onderzoek en overheden verenigd en werken zij samen aan een betrouwbare, betaalbare elektriciteitsvoorziening voor een duurzame wereld. In het kader van de herijking van de strategische visie verschuift SEECE zijn focus op 'betrouwbare en betaalbare elektrische energie' naar de 'transitie naar een betrouwbaar energiesysteem'.

Vanuit deze nieuwe focus richt SEECE zich op een aantal grote Groeifondsprogramma's als GroenvermogenNL, LLO Katalysator en Opschaling PPS. Naast deze focus heeft SEECE betrokkenheid bij diverse andere projecten en programma's (bijvoorbeeld het Groeifondsprogramma Charging Energy Hubs, dat getrokken wordt vanuit ACE).

In 2023 heeft SEECE onder andere bijgedragen aan het opschalen en inbedden van alle hybride leeromgevingen in het nieuw Connect Energy Innovationlab op Industriepark Kleefse Waard (IPKW).

2. CoE BioCentre

Het BioCentre is een Centre of Expertise in Toegepaste Biowetenschappen en Chemie met als hoofdthema's Biobased Research, Bio-informatica | Data Science en Drug Discovery. Binnen deze thema's richt dit CoE zich op de productie van biobased grondstoffen op basis van fermentatie, de ontwikkeling van scheidingsmethoden voor volledig gebruik van reststromen uit land- en tuinbouw en de ontwikkeling van nieuwe geneesmiddelen door aanpassing van stoffen gewonnen uit planten. Daarbij werkt het Biocentre aan alternatieve testmethoden ter vervanging van dierproeven of aan het ontwerpen van methoden en software om de enorme hoeveelheid beschikbare (genetische) data voor hun opgaven in te zetten.

Voor het BioCentre is op 16 maart 2023 een peer review uitgevoerd door Katapult. Naar aanleiding van die review heeft het BioCentre onder andere het initiatief genomen voor de opzet van een regionaal farmaconsortium; het CoE heeft zich sterker geprofileerd middels de publicatie van meerdere (nieuws)artikelen en is betrokken bij diverse nationaal-groeifonds aanvragen als PharmaNL, Biotech Booster en Biobased/Circulair.

Een voorbeeld van een samenwerkingsproject is Hernieuwbare grondstoffen uit plantenstengelsap. Een aantal bedrijven uit de glastuinbouwsector doet samen met de HAN en Hogeschool Inholland onderzoek naar de verwaarding van plantensappen om te komen tot een proof of concept voor het maken van eindproducten die kunnen worden ingezet in eigen teelt (circulaire tuinbouw).

3. CoE KennisDistributiecentrum Logistiek

Het CoE KDC Logistiek is een landelijk Centre of Expertise waarbinnen zes hogescholen met logistieke opleidingen samenwerken. Het CoE werkt vanuit een gezamenlijke regio-overstijgende Kennisagenda en Ambitieplan met vier maatschappelijke uitdagingen als vertrekpunt. Zowel het praktijkgericht onderzoek (via zes lectoraten), (regionale) valorisatie en innovatieondersteuning (via de KennisDC Managers), het logistiek hbo-onderwijs (via het LPL-hbo) als het werkveld (via TLN en Evofenedex) zijn vertegenwoordigd in het CoE. Het CoE wordt ondersteund door de Topsector Logistiek/TKI-Dialog. Met een door het KennisAkkoord opgestelde onderzoeksagenda als vertrekpunt is een gezamenlijk ambitie- en actieplan geformuleerd.

Twee voorbeelden van lopende projecten in 2023:

- *SPRONG groep Greening Corridors*

De resultaten van het in Gelderland gestarte project Dryport 2 Dryport zijn opgenomen binnen de SPRONG groep en vanuit hier worden bronnen gezocht voor doorontwikkeling van een calculatietool ter ondersteuning van de 'modal shift'. Daarnaast is er een start gemaakt met de ontwikkeling van een maturity model in relatie tot het Dryport 2 Dryport-concept. Via deze initiatieven is er ook directe ondersteuning aan het regionale triple helix-programma 'Kansen voor water'.

- *Start project 'Logistics for Healthy Healthcare'*
Dit project levert een directe bijdrage aan het verplaatsen van ziekenhuiszorg richting 'wijkklinieken'. Logistieke kennis wordt ingezet om te komen tot een 'digital twin' van het regionale zorgnetwerk.

9.2.1.2 Keuze-indicatoren 'Integratie in het kennisecosysteem'

A. Aantal lopende convenanten/samenwerkingsovereenkomsten met derden

Zie paragraaf 11.4 van dit jaarverslag.

B. Voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

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

- SLIM
 - o Algemeen: [Innovatie in de Achterhoek \(han.nl\)](#);
 - o Digital Twin: [Fieldlab digital twin laat bedrijven kennismaken met moderne technologie \(han.nl\)](#);
 - o Artificial Intelligence: [Studenten werken bij TropIQ mee aan ontwikkeling van nieuwe anti-muggenspray \(han.nl\)](#);
 - o Adoptieve Organisatie: <https://www.han.nl/artikelen/2023/10/innovatie-is-de-toekomst-de-rol-van-hogescholen-binnen-regionale-innovatie-ecosystemen/>;
 - o Innovatieve leeromgeving: [Raising Global Citizens at Home \(han.nl\)](#).
- SCHOON
 - o GroenvermogenNL - Pagina 19 [Magazine PIT, editie 4, juni 2023 \(regieorgaan-sia.nl\)](#);
 - o SCEPA - <https://www.han.nl/artikelen/2023/10/project-scepa-samen-strijden-tegen-energiearmoede/>;
 - o Samenwerking Looop-Biocentre - [Studenten helpen waarde van reststromen vergroten dankzij samenwerking tussen HAN BioCentre en Looop](#);
 - o Green Deal TPN-West - <https://www.han.nl/nieuws/2023/07/samen-werken-aan-smart-energy-hubs/>.
- SOCIAAL
 - o Gezondheidsbevorderende leefomgeving en leefstijl: [Gezonder leven met leerlingen in de lead \(han.nl\)](#);
 - o Betere sociaaleconomische positie: [Kansen Keren - de verhalen \(han.nl\)](#);
 - o Toegankelijke informatie en voorzieningen: [Hoe vinden minder vaardige patiënten hun weg? \(han.nl\)](#);
 - o Inclusief onderwijs en werk: [Samenleerwijzer bevordert gelijkwaardige werkrelatie \(han.nl\)](#).

C. Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling

In 2023 zijn er door de HAN vier lectorale intreedes en vijftig onderzoekscongressen georganiseerd, die hebben bijgedragen aan de (verbinding/) integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

9.2.2 Bestedingsdoel 2: kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen.

Binnen de HAN wordt binnen dit bestedingsdoel bijvoorbeeld ingezet op:

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

9.2.2.1 Basisindicatoren Kwantitatieve verduurzaming

De basisindicatoren voor kwantitatieve verduurzaming zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 31: Personele inzet⁵

Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	54	44,3
Onderzoekers en docent-onderzoekers	447	183
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	-	-
Promovendi	54	21,6
Postdocs		
Onderzoeksondersteuning	50	37
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 89,1%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 10,9%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,81 fte	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ⁶	nb	

⁵ Peildatum 31 december van het boekjaar

⁶ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van het hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

9.2.2.2 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

De HAN doet mee aan de landelijke Professional Doctorate (PD)-pilot. Deze pilot beoogt hogescholen (universities of applied sciences) in staat te stellen een nieuw type programma aan te bieden op niveau 8 van het Europees Kwalificatieraamwerk (EQF). Dit programma leidt op tot hooggekwalificeerde, onderzoekende professionals die leren interveniëren in complexe praktijken. PD-trajecten worden zo dus niet gelijk maar wel gelijkwaardig aan PhD-trajecten (met andere woorden de opzet kan verschillen maar de eisen voor de kwaliteit zijn gelijk). In 2023 zijn de concrete voorbereidingen van een aantal PD-trajecten begonnen (in totaal elf PD-kandidaten gedurende de pilotfase). De HAN is hiervoor aangesloten bij vier domeinen: Techniek en Digitalisering, Educatie, Gezondheid en Welzijn en Energie en Duurzaamheid. Inhoudelijke en programmatische afstemming heeft hiervoor landelijk plaatsgevonden. Daarnaast zijn intern eerste stappen gezet om PD-trajecten beleidsmatig in te bedden, financieel mogelijk te maken en organisatorisch te faciliteren.

9.2.3 Bestedingsdoel 3: kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

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

- het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek (inclusief peer review en het ontwikkelen en uitvoeren van training voor hbo-personeel op alle aspecten rond onderzoek en verantwoorde onderzoeksbeoefening);
- het ontwikkelen en onderhouden van het functiehuis voor praktijkgericht onderzoek (met aandacht voor erkennen en waarderen en voor diversiteit en inclusie) en bijvoorbeeld ontwikkeling Professional Doctorate;
- open science-activiteiten, zoals Publinova, opzetten van (data-)infrastructuur voor het verantwoord doen van onderzoek (onder andere (zorgplicht) wetenschappelijke integriteit, et cetera).

9.2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Zie paragraaf 3.1 jaarverslag.

B. Voorbeelden

Als HAN hechten wij eraan dat onderzoek wordt uitgevoerd conform de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. Van onderzoekers en onderzoeksbegeleiders verwachten wij bijvoorbeeld dat zij een training volgen, zoals de basistraining Verantwoord Onderzoek, die wordt aangeboden via de eigen HAN Academy. De cursus draagt bij aan de bewustwording van het belang van onderzoeksintegriteit. Ook biedt de cursus handvatten om dilemma's rondom onderzoeksintegriteit te herkennen en bespreekbaar te maken.

De cursus Verantwoord Onderzoek is mede ontwikkeld door HAN-collega Susan Berentsen, waarvoor zij in 2023 de SURF Research Support Champion Award kreeg uitgereikt. Meer informatie is te vinden via <https://www.han.nl/onderzoek/onderzoek-bij-de-han/wetenschappelijke-integriteit/> onder Training en bewustwording.

C. Functiehuis

Er is in het afgelopen jaar geen wijziging geweest in het functiehuis van de HAN rondom onderzoek. De doorontwikkeling van het huidige HAN-functiehuis zit in een afrondende fase. Hierbij worden profielen opnieuw beschreven.

D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2023 zijn er diverse activiteiten geweest ter bevordering van diversiteit en inclusie (D&I) bij de HAN, die ook gericht zijn op onderzoekspersoneel:

- herijken en publiceren van het Gender Equality Plan;
- meerdere bijeenkomsten met Kennisplatform D&I;
- bijeenkomsten van Leernetwerk Diversiteit over uiteenlopende onderwerpen;
- publicatie van het onderzoek naar medewerkerscompetenties D&I;
- werksessies 'Een Inclusieve HAN' met medewerkers, studenten en toetsing bij de verschillende organisatieonderdelen.

Daarnaast heeft de Leergemeenschap Inclusief Onderzoek haar activiteiten in 2023 gecontinueerd.

9.2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Professionaliseringsactiviteiten personeel

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

B. Open science-activiteiten

De HAN is vanaf de initiatie betrokken geweest bij Publinova en heeft daarbij vooral een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de metadatering voor het platform. Daarnaast is de HAN ook vertegenwoordigd in het Digital Competence Center voor Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO). Vanuit het DCC-PO wordt in samenwerking tussen verschillende hbo-instellingen en SURF uitwerking gegeven aan de open science-ambities. De HAN is vertegenwoordigd in de stuurgroep, de denktank en de werkpakketten datastewardship en ICT. Omdat het aantal open access-publicaties en gedeelde datasets nog gering is, werkt de HAN aan een nieuw publicatiebeleid om dit meer te stimuleren en aan de nodige ondersteuning en infrastructuur om onderzoekers hierbij te faciliteren. Dit beleid wordt mede ontwikkeld aan de hand van het Model Publicatiebeleid, dat is opgeleverd door de nationale Taskforce Open Science.

C. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

De HAN maakt gebruik van het onderzoeksinformatiesysteem Metis, waarmee op een centrale plek en op een eenduidige manier onderzoeksinformatie wordt vastgelegd en beschikbaar gemaakt.

Na 2023 wordt Metis niet langer gefaciliteerd, waardoor de HAN heeft besloten gebruik te gaan maken van SURFsharekit. Dit is een online opslagplaats voor het hoger onderwijs, waar onderzoekspublicaties, afstudeerproducten en open leermaterialen op een duurzame wijze worden opgeslagen en gedeeld. Via SURFsharekit zijn de kennisproducten vervolgens via verschillende platformen digitaal toegankelijk.

D. Aanwezigheid datamanagementsystemen

De HAN maakt gebruik van het datamanagementsysteem SURF Research Drive.

E. Medezeggenschap onderzoek

Om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek te bevorderen en onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming, wordt allereerst binnen de samenstelling van de medezeggenschapsraden gezocht naar een goede vertegenwoordiging van alle geledingen binnen de HAN.

Voor de Medezeggenschapsraad geldt dat er minimaal één lid uit de personeelsgeleding hoofdzakelijk werkzaam is als onderzoeker in een academie. Daarbij kent de MR een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Vanuit de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek is in 2023 gestart met de invulling van een nieuwe functie: Ketenregisseur onderzoek. Deze nieuwe functie draagt bij aan een optimale organisatie van de ondersteuning van het praktijkgericht onderzoek binnen de HAN. De ketenregisseur heeft als taak om de verschillende afdelingen binnen de HAN, elk vanuit hun eigen kracht en expertise, optimaal te laten samenwerken aan de gezamenlijke opgave onderzoeksondersteuning.

Dit betreft processen als datamanagement, archivering, subsidieaanvragen, projectmanagement, ethiek en compliance, communicatie, applicatiebeheer, kennisdeling en professionalisering. Doel is een centrale Research Support Service te realiseren voor alle onderzoekseenheden binnen de HAN, zoals de lectoraten en Centres of Expertise.

Daarnaast is dit jaar onder andere een onderzoek gedaan naar de wenselijkheid en haalbaarheid om voor de HAN een HR-strategie/actieplan te ontwikkelen, aansluitend op het Europese 'Human Resources Strategy for Researchers' (HRS4R). Aansluiting bij de Europese HR-standaarden (veertig principes) kan een middel zijn om onder meer de aantrekkelijkheid te bevorderen van de HAN als werkgever voor onderzoekers en in sommige specifieke Europese financieringen is de aansluiting bij HRS4R al een vereiste. Uiteindelijk kan hiermee een 'HR Excellence in Research Award' worden verkregen van de Europese Commissie.

Tevens is uit de middelen voor praktijkgericht onderzoek de ontwikkeling en voorbereiding van de Professional Doctorate gefinancierd (zie 9.2.2.2).

10 VERPLICHTE THEMA'S VANUIT WET- EN REGELGEVING

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

10.1 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Op 22 maart 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' verschenen. Hoewel met deze beleidsregel geen nieuwe regelgeving is beoogd ten opzichte van de notitie Helderheid, lijkt deze toch nieuwe elementen te bevatten. Eén van deze elementen heeft betrekking op de definitie van publieke- en private activiteiten.

Om dit element (verder) te duiden is vanuit de Vereniging Hogescholen een handreiking opgesteld. De 'handreiking Publiek-Privaat' en de beleidsregel geven gezamenlijk een antwoord op de vraag welke activiteiten als publiek of privaat dienen te worden aangemerkt. De taken zoals die voortvloeien uit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) worden beschouwd als de basis voor de publieke taken van de HAN. Deze wettelijke taken omvatten meer dan alleen de taken waarop de bekostigingsgrondslagen voor CROHO-opleidingen zijn gebaseerd, en omvatten diverse aspecten van maatschappelijk belang.

De HAN is een hogeschool met een publieke oriëntatie en geeft daarom geen prioriteit aan commerciële activiteiten. Wel ziet zij het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) een selectief aanbod (na) scholingsfaciliteiten te bieden, die direct worden gefinancierd vanuit het werkveld en deelnemers. Voor deze activiteiten is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' het uitgangspunt. Deze beleidsregel biedt de HAN een kader om de publieke middelen op een verantwoorde manier in te zetten voor activiteiten die buiten de strikte definitie van wettelijke taken vallen.

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

Dit betekent dat voor de start van marktactiviteiten wordt getoetst, door de afdeling control in afstemming met de afdeling juridische zaken, of deze activiteiten in lijn zijn met de bekostigde wettelijke taak en dat deze daarvoor een meerwaarde hebben. Tevens wordt getoetst of deze activiteiten proportioneel zijn en niet louter gericht op financieel gewin. Deze toets is voor alle bestaande marktactiviteiten expliciet uitgevoerd en vastgelegd.

Voor alle marktactiviteiten hanteert de HAN tenminste een integrale kostprijs, die jaarlijks wordt vastgesteld door control (en geëvalueerd) volgens een vaste methodiek. Daarbij wordt ook de verplichte opslag voor rente/risico (7%) gehanteerd. Het verkooptarief wordt voor de start van de marktactiviteit door control getoetst aan de integrale kostprijs. Het resultaat op marktactiviteiten is onderdeel van de reguliere rapportages, die tevens worden besproken met CvB en RvT.

Periodiek (doch tenminste jaarlijks) wordt door control beoordeeld of de flexibele schil toereikend is om structurele overcapaciteit te voorkomen voor de bekostigde wettelijke taak die (mede) met publiek geld is gefinancierd.

Voor alle private activiteiten van de HAN kan worden geconcludeerd dat deze in lijn zijn met de bekostigde wettelijke taak en dat deze daarvoor een meerwaarde hebben. In grote lijnen hangt dat samen met een betere binding met werkenden, wat ertoe bijdraagt dat het onderwijs beter aansluit bij het werkveld en wat dan weer de voltijdstudenten ten goede komt. Daarnaast geeft de HAN hiermee invulling aan de maatschappelijke opdracht tot een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), waarin voor hogescholen een belangrijke rol wordt gezien.

De private activiteiten zijn bovendien proportioneel, niet louter gericht op financieel gewin en worden aangeboden tegen ten minste een kostendekkend tarief. De met deze activiteiten samenhangende opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de desbetreffende activiteit. Toezicht op het realiseren van de minimaal kostendekkende exploitatie van private activiteiten vindt plaats door middel van managementrapportages. Mocht blijken dat activiteiten verliesgevend zijn, dan zullen door het management maatregelen worden genomen om hetzij de winstgevendheid te herstellen, hetzij de activiteiten te beëindigen of - indien mogelijk - over te dragen aan een andere partij.

Private activiteiten zijn niet ondergebracht binnen een separate entiteit, met uitzondering van de activiteiten van HAN-Flex, welke bestaan uit detachingsactiviteiten. De bestuurders van Stichting HAN zijn tevens de bestuurder van HAN Flex.

Het resultaat op private activiteiten, met uitzondering van het resultaat van HAN-Flex, komt ten gunste van de publieke reserves.

Kwantitatieve informatie

De totale omvang van de baten werk in opdracht van derden bedraagt € 29,0 miljoen en de Overige baten bedragen € 9,7 miljoen. Van deze baten is € 21,9 miljoen door de HAN aangemerkt als marktactiviteit. Deze marktactiviteiten betreffen, zoals eerder vermeld, activiteiten die door de HAN bij strikte toepassing van de beleidsregel, zijn aangemerkt als privaat.

De totale omvang van de baten vanuit private activiteiten, zoals gedefinieerd in de handreiking vanuit de VH, bedraagt circa € 11,1 miljoen. Het verschil wordt veroorzaakt door marktactiviteiten die op basis van de handreiking vanuit de VH kunnen worden aangemerkt als onderdeel van de publieke taak.

Zoals eerder opgemerkt heeft de HAN uit voorzorg alle marktactiviteiten behandeld als zouden deze private activiteiten zijn met volledige toepassing van de voorwaarden zoals gesteld in de beleidsregel.

Hoewel de marktactiviteiten dus deels ook activiteiten omvatten die, op grond van de Handreiking van de VH als publiek dienen te worden aangemerkt, bevat onderstaande tabel een specificatie van de baten uit marktactiviteiten die door de HAN zijn onderworpen aan de voorwaarden zoals gesteld in de beleidsregel.

Tabel 32: Specificatie van baten uit marktactiviteiten

€ x 1.000	
Valorisatie/ Contractonderzoek	4.475
LLO / Contractonderwijs	10.422
Detacheringen	22
Sportcentrum	242
Catering	7
Parkeren	0
Vooropleidingen	0
Studentenhuisvesting	0
HAN-flex	6.616
Overige	121
Totaal	21.905

Medewerkers worden ingezet tegen kostendekkend tarief, waarbij wordt uitgegaan van een integrale kostprijs, inclusief opslag rente/risico. De marge op marktactiviteiten met een omvang van € 21,9 miljoen bedraagt € 1,9 miljoen, waarmee de omvang van de investering van publieke middelen in private activiteiten, nihil is..

10.2 Helderheid in bekostiging

Uitbesteding initieel onderwijs

Voor de uitvoering van het initieel onderwijs geldt onverkort dat de HAN ervoor zorgt dat het initiële onderwijs niet uitbesteed wordt aan andere (bekostigde of onbekostigde) organisaties.

Bekostiging van buitenlandse studenten

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

In 2023 stonden er 1.914 buitenlandse studenten (2022: 1.824) ingeschreven voor een HAN-bachelor- of -masterprogramma. Dit waren er 90 meer dan in 2022. De instroom in 2023 bedroeg in totaal 712 buitenlandse studenten; dat zijn 46 studenten minder dan in 2022 (758).

Studentenmobiliteit verloopt via Exchange Agreements met partneruniversiteiten binnen en buiten Europa, en via stages, community projects en afstudeerstages. De totale studentenmobiliteit bedroeg in 2023 1.009 HAN-studenten (2022: 1.069) en 389 buitenlandse uitwisselingsstudenten (2022: 347) die aan de HAN studeerden. De HAN heeft in totaal 323 exchange partners, waarvan 212 Erasmus partnerships (Europa). De mobiliteit binnen Europa verloopt grotendeels via het Erasmus+-programma. Een uitgebreid overzicht van partnerinstellingen van de HAN is te vinden op <https://www.han.nl/en/collaboration/>.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Voor het studiejaar 2023-2024 zijn er zestig studenten ingeschreven op basis van de maatwerkovereenkomst met Civilion B.V. voor de AD-opleiding Civiele Techniek - Projectvoorbereiding en Realisatie. Dit zijn er vier minder dan in het studiejaar 2022-2023.

Onderwijskundige publiek-private arrangementen

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

10.3 Experiment Flexibel Hoger Onderwijs

Het experiment zou oorspronkelijk duren tot en met juni 2022. In afwachting van de goedkeuring van de wet tot wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek heeft het ministerie van OCW besloten het experiment tot nader bericht te continueren. Inmiddels ligt er hiertoe een (niet controversieel verklaard) wetsvoorstel in de Tweede Kamer.

De HAN onderschrijft het belang van flexibilisering van het hoger onderwijs. Dat is ook de reden dat de HAN in 2023 het HAN-kader 'Studentroutes met keuzemogelijkheden' heeft doorontwikkeld en hiervoor in het Koersbeeld een doel heeft opgenomen (doel 3: We richten ons onderwijs wendbaar en flexibel in). Hierbij zal worden voortgebouwd op de ervaringen die worden opgedaan met het Experiment Flexibel Hoger Onderwijs.

10.4 Experiment Vraagfinanciering Hoger Onderwijs

Naast het Experiment Flexibel Hoger Onderwijs is de HAN een van de deelnemende instellingen aan het Experiment Vraagfinanciering. Een student die meedoet aan het Experiment Vraagfinanciering hoeft zich niet voor een hele opleiding in te schrijven, maar volgt één of meerdere modules. Deelnemende studenten vragen bij inschrijving voor iedere module collegegeldverlaging aan.

Het Experiment Vraagfinanciering loopt van 1 september 2016 tot en met 31 augustus 2024. In 2019 is bekend geworden dat het Experiment Vraagfinanciering niet wordt verlengd. Vanaf 1 september 2019 mogen er geen nieuwe studenten voor deelname aan het experiment worden ingeschreven. Studenten die voor 1 september 2019 al deelnamen aan het experiment, kunnen tot 31 augustus 2024 gebruikmaken van (maximaal acht) vouchers.

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

10.5 Experiment Promotieonderwijs

De HAN neemt niet deel aan dit experiment.

10.6 HAN Profileringsfonds

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

In 2023 zijn er in totaal 237 aanvragen ingediend (2022: 320), waarvan er 231 zijn gehonoreerd (2022: 299).

Bij 107 (2022: 92) aanvragen ging het om studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, een functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen. Van bestuurders van studie- en studentenverenigingen en de Medezeggenschapsraad zijn 112 aanvragen (2022: 219) binnengekomen. De aantallen aanvragen over de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023 liggen in elkaars verlengde; het verschil per kalenderjaar is te verklaren door een verschil in aanvraagmoment. Door topsporters zijn tien aanvragen ingediend (2022: negen).

De totale aanspraak op het fonds bedroeg in 2023 € 758.484,86 (2022: € 604.621). Dit is inclusief de aanspraken op dit fonds vanuit toekenningen in voorgaande jaren waarvan de betalingen nog doorlopen, en inclusief vergoedingen voor het reisproduct (€ 1.700,-).

Tabel 33: Aanspraken HAN Profileringsfonds 2023

Omschrijving	Aantal toegekende aanvragen 2023	Aantal toegekende aanvragen 2022	Totaal van de toekenningen incl. lopende toekenningen uit vorige jaren in €	Gemiddelde hoogte van de lopende toekenningen per maand in €	Gemiddelde duur van de lopende toekenningen in 2023
Studenten in overmachtssituaties: ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	101	92	516.514	387	5 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschapsraad	112	219	183.449	313	4 maanden
Overige categorieën: prestaties op het gebied van topsport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	10	9	51.505	401	4 maanden

11 HAN IN KAART

11.1 Overzicht onderwijs- en onderzoeks aanbod

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

Ons volledige en actuele aanbod van onderzoek vindt u op: <https://www.han.nl/onderzoek>.

11.2 Studenten

Overzicht ingestroomde en ingeschreven studenten

Tabel 34: Overzicht instroom per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2019	2020	2021	2022	2023
Bacheloropleidingen	9.680	10.276	9.472	9.297	8.838
Voltijd	8.200	8.785	8.030	8.000	7.551
Deeltijd	1.366	1.353	1.290	1.138	1.145
Duaal	114	138	152	159	142
AD-opleidingen	464	612	660	717	747
Deeltijd	375	446	498	548	546
Duaal	89	166	162	169	201
Masteropleidingen	704	707	722	665	574
Voltijd	139	168	182	141	122
Deeltijd	341	339	350	327	275
Duaal	224	200	190	197	177
HAN totaal	10.848	11.595	10.854	10.679	10.159

Bron: Inschrijfapplicatie OSIRIS, peildatum 1 oktober 2023

Doordat de HAN is overgestapt op een nieuw administratiesysteem zijn er verschillen ontstaan met de historische cijfers van de voorgaande jaren. Op het niveau HAN totaal zijn de aantallen nagenoeg gelijk.

De instroom in het bacheloronderwijs is opnieuw lager dan in het vorige jaar (-4,9%). Deze daling zit met name bij de voltijdopleidingen (-5,6%). Ook bij de masteropleidingen is er een forse daling in de instroom (-13,7%). Bij de AD-opleidingen is de instroom ook dit jaar wel gestegen (+4,2%).

Bij zowel de voltijd- (-5,7%) als de deeltijd- (-2,3%) opleidingen is de instroom afgenomen. De instroom in de duale opleidingen is vrijwel gelijk gebleven (-1,0%).

Er zijn 517 studenten ingestroomd bij een bekostigde masteropleiding en 57 bij een opleiding die niet door de overheid bekostigd wordt.

Tabel 35: Overzicht inschrijvingen per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2019	2020	2021	2022	2023
Bacheloropleidingen	33.449	34.678	34.530	33.763	31.933
Voltijd	29.119	30.237	29.992	29.339	27.811
Deeltijd	3.908	4.004	4.044	3.886	3.636
Duaal	422	437	494	538	486
AD-opleidingen	715	983	1.180	1.283	1.431
Deeltijd	565	738	873	958	1.055
Duaal	150	245	307	325	376
Masteropleidingen	1.531	1.739	1.805	1.727	1.566
Voltijd	250	315	325	291	247
Deeltijd	715	834	897	872	769
Duaal	566	590	583	564	550
HAN totaal	35.695	37.400	37.513	36.768	36.768

Bron: Inschrijfapplicatie OSIRIS, peildatum 1 oktober 2023

Doordat de HAN is overgestapt op een nieuw administratiesysteem zijn er verschillen ontstaan met de historische cijfers van de voorgaande jaren. Op het niveau HAN totaal zijn de aantallen nagenoeg gelijk.

Het aantal inschrijvingen is opnieuw iets teruggelopen en zit nu zelfs onder het niveau van voor de coronapandemie. In tegenstelling tot de bachelor- en masteropleidingen, waar er sprake is van een daling (-5,4% respectievelijk -9,3%), is het aantal inschrijvingen aan de AD-opleidingen juist toegenomen (+11,5%). Dit is een logisch gevolg van de instroom bij de AD-opleidingen die al een paar jaar achtereen toeneemt.

Overzicht afgestudeerde studenten

Tabel 36: Overzicht afgestudeerde studenten per onderwijssoort en inschrijfvorm

	2018	2019	2020	2021	2022
Bacheloropleidingen	5.496	5.456	5.684	5.180	5.217
Voltijd	4.633	4.685	4.913	4.438	4.364
Deeltijd	816	713	710	683	761
Duaal	47	58	61	59	92
AD-opleidingen	147	218	287	371	390
Voltijd					
Deeltijd	129	174	241	286	318
Duaal	18	44	46	85	72
Masteropleidingen	319	354	486	528	509
Voltijd	45	64	128	118	123
Deeltijd	158	163	194	243	242
Duaal	116	127	164	167	144
HAN totaal	5.962	6.028	6.457	6.079	6.116

Bron: Inschrijfapplicatie OSIRIS, peildatum 1 oktober 2023

Doordat de HAN is overgestapt op een nieuw administratiesysteem zijn er verschillen ontstaan met de historische cijfers van de voorgaande jaren. Op het niveau HAN totaal zijn de aantallen nagenoeg gelijk.

Het aantal afgestudeerden was in het studiejaar 2022-2023 een fractie (<1%) hoger dan in 2021-2022. Het aantal afgestudeerden bij de voltijd bachelors is wederom iets gedaald maar dit wordt gecompenseerd door stijgingen bij de deeltijd- en duale varianten. Het aantal afgegeven AD-diploma's is opnieuw gestegen (+5,1%). Bij de masteropleidingen is er voor het eerst een kleine daling in het aantal afgestudeerden (-3,6%).

Tabel 37: Verdeling voltijdinstroom Arnhem-Nijmegen

	2019	2020	2021	2022	2023
Arnhem	2.223	2.135	1.965	2.008	1.805
Nijmegen	5.977	6.650	6.065	5.992	5.746
Totaal	8.200	8.785	8.030	8.000	7.551
In %					
Arnhem	27,1%	24,3%	24,4%	25,1%	23,9%
Nijmegen	72,9%	75,7%	75,6%	74,9%	76,1%

Bron: Inschrijfapplicatie OSIRIS, peildatum 1 oktober 2023

Zowel in Arnhem als in Nijmegen is de instroom lager dan vorig jaar. In Arnhem is de afname relatief groter dan in Nijmegen, waardoor het procentuele verschil tussen Arnhem en Nijmegen groter is geworden.

Marktaandeel bachelor hbo

Tabel 38: Marktaandeel instroom en inschrijvingen bachelor hbo

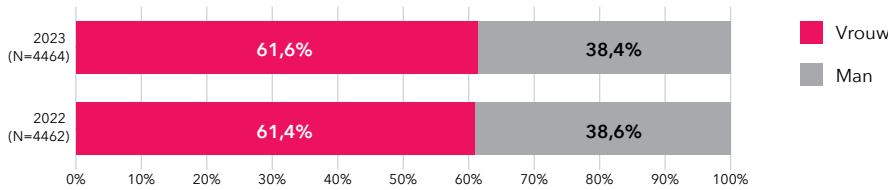
	2019	2020	2021	2022	2023
Marktaandeel instroom bachelor	7,4%	7,4%	7,6%	7,9%	7,7%
Marktaandeel inschrijvingen bachelor	7,7%	7,6%	7,5%	7,6%	7,6%

Bron: Overzicht Vereniging Hogescholen

11.3 Personeel

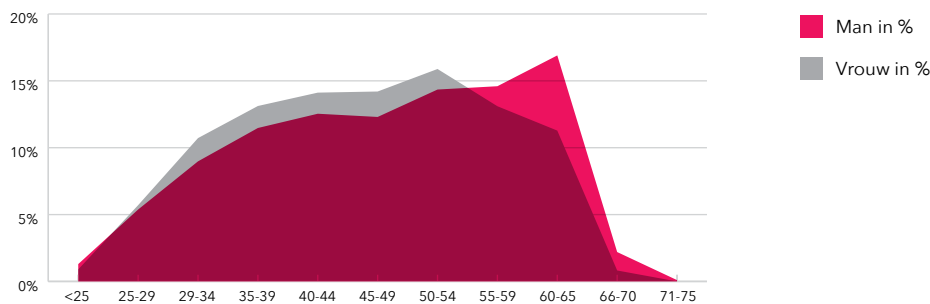
Het begrip 'OP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in onderwijs- en onderzoeksfuncties (primair proces); 'OBP' staat voor medewerkers die werkzaam zijn in ondersteunende functies. Alle vergelijkingen die worden gemaakt, hebben betrekking op de aantallen per 31 december van het jaar 2023 ten opzichte van 31 december 2022.

Figuur 4: Verdeling man/vrouw, periode 2022 en 2023



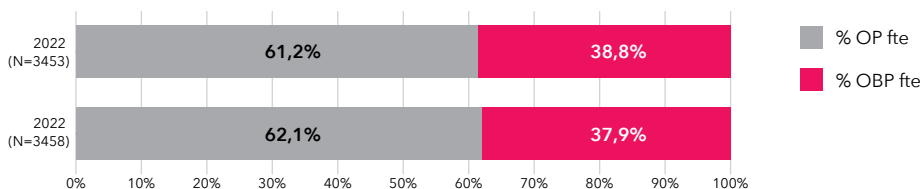
In 2023 is het aantal medewerkers nagenoeg gelijk gebleven (+0,04%), van 4.462 naar 4.464. De verhouding man/vrouw, uitgedrukt in een percentage ten opzichte van 2022, is met +0,2% in het voordeel van de vrouwen veranderd. Ten opzichte van 2022 bedraagt de absolute toename van het aantal vrouwen +0,4%. Bij de mannen is er sprake van een afname van 0,6%.

Figuur 5: Leeftijdsopbouw verdeling man/vrouw 2023



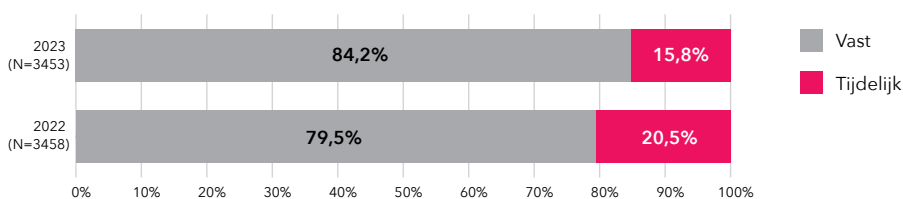
In de grafiek leeftijdsopbouw zijn twee categorieën (percentage mannen en vrouwen) over elkaar geprojecteerd. Het grijze vlak geeft de waarden aan die betrekking hebben op de gemiddelde leeftijd van vrouwen, het lichtrode vlak geeft de waarden aan voor de gemiddelde leeftijd van mannen en het donkerrode vlak is de overlap van beide categorieën. De grafiek toont de leeftijdsopbouw in 2023 van het aantal mannen en vrouwen, uitgedrukt in een percentage van de onderscheiden leeftijdscategorieën. De opbouw van de leeftijdscategorieën van vrouwen volgt de normaalverdeling (volgens Gauss). Net als in 2022 vallen meer mannen in de leeftijdscategorieën vanaf 50 jaar.

Figuur 6: Verdeling medewerkers over OP-OBP in fte's, periode 2022 en 2023



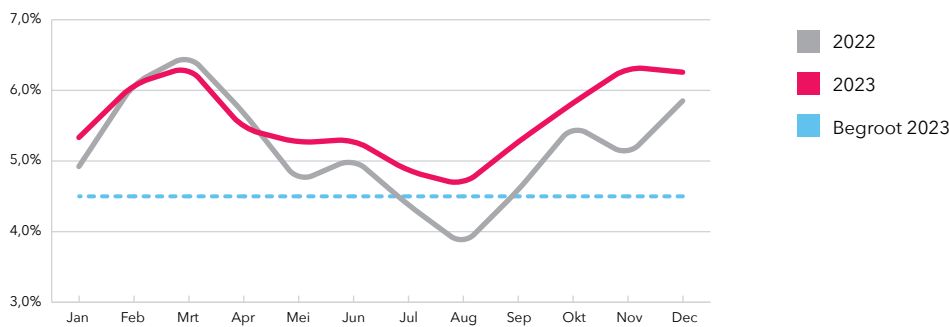
De ontwikkeling van de fte's OP versus OBP ten opzichte van het voorgaande jaar is visueel weergegeven in bovenstaande figuur. Het richtgetal voor de verhouding OP/OBP binnen de HAN is tot op heden 65%/35%, gemeten in fte's. De verhouding OP/OBP is (ten opzichte van 2022) licht gewijzigd; het percentage OBP is relatief gegroeid (+0,9%).

Figuur 7: Ontwikkeling vast/tijdelijk, periode 2022 en 2023



In 2023 is de verhouding vast/tijdelijk dienstverband gewijzigd ten opzichte van 2022. Het totaal fte's met een vast contract bedraagt 84%. Ten opzichte van 2022 is het aantal fte's vaste contracten bij zowel het OP als het OBP toegenomen (respectievelijk 6% en 3%).

Figuur 8: Ontwikkeling verzuim per maand, periode 2022 en 2023



Het verzuimpercentage in 2023 ligt in zijn totaliteit hoger dan in 2022. Alleen in de periode juli en augustus ligt het percentage onder de 5%. Gemiddeld genomen over het kalenderjaar bedraagt het verzuim in 2023 5,57% (2022 5,19%). Dit is in lijn met de hbo-benchmark van het netwerk HBO HR Analytics over het jaar 2023 (5,66%), maar ruim boven de doelstelling in de HAN-begroting (maximaal 4,5%). Het percentage verzuim OP laat in 2023 een daling zien ten opzichte van 2022 (respectievelijk 4,90% en 4,99%). Het verzuimbeeld voor OBP laat voor diezelfde periode daarentegen een sterke toename zien (2023 - 6,64% en 2022 - 5,53%). De verzuimfrequentie ligt enigszins lager dan in 2022 (0,74 tegen 0,78); tegelijkertijd is de gemiddelde verzuimduur gestegen van 30,8 dagen naar 35,4 dagen.

11.4 Samenwerkingsverbanden

Hoe kunnen we de uitdagingen in de wereld van nu en morgen aan? En hoe houden we de economische positie van onze regio sterk? Daarvoor is er steeds meer samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en onderzoek. Alle expertise telt en kruisbestuiving is noodzakelijk, zodat we niet apart van elkaar werken maar er kennisecosystemen ontstaan. Daarom hebben we in het Koersbeeld het aangaan van duurzame verbindingen met onze partners als strategisch doel opgenomen en zetten we in op grote samenwerkingsverbanden, waarin elke discipline steeds moet kunnen bijdragen aan innovatie. Want juist als we jarenlang met elkaar optrekken, kunnen we het verschil maken!

Als HAN gaan we langdurige samenwerkingsrelaties aan met onze strategische partners. We werken op verschillende niveaus met andere hogescholen, overheden en de beroepspraktijk samen op instellings-, onderzoeks- en opleidingsniveau. Hieronder een greep uit de belangrijke samenwerkingsvormen in 2023. Waarbij een onderscheid is gemaakt in diverse vormen van samenwerking.

Samenwerken aan regionale en lokale ontwikkeling

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

- Th!nk East Netherlands (www.thinkeast.nl);
- The Economic Board (www.theeconomicboard.com);
- Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen (<https://www.groenemetropoolregio.nl/>);
- Hotspot Health & High Tech Nijmegen (www.briskr.eu);
- Hotspot Energy Arnhem (https://www.arnhem.nl/stad_en_wijken/Duurzame_energie/1/Projecten_en_netwerken/Hotspot_Energie);
- Health Valley (www.healthvalley.nl);
- Legal Valley (www.legalvalleynederland.nl);
- Techniepact (www.techniepact.nl);
- Achterhoek Ambassadeurs (<https://8rhk.nl/>);
- Orion voor begeleiding startups (www.orion-gelderland.nl);
- Startup Fonds Gelderland voor financiering van startups (<https://oostnl.nl/nl/startup-fonds-gelderland>);
- Agendastad/Citydeal-Arnhem & Nijmegen (<https://agendastad.nl/werken-aan-dezelfde-grote-beweging-in-de-city-deal/>);
- Campusontwikkeling in Arnhem en Nijmegen met de lokale partners (gemeenten en kennisinstellingen).

Samenwerken aan versterking onderwijs en onderzoek

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

- Vereniging Hogescholen (<https://www.vereniginghogescholen.nl/>), onder andere via de [KIC2023](#) en de inhoudelijke HBO-thematafels;
- UAS4Europe (www.uas4europe.eu);
- UASNL, netwerk van achttien hogescholen (www.uasnl.eu);
- Ieder Talent Telt (www.iedertalenttelt.nl); onderwijsvernieuwing in de regio Nijmegen;
- LICA (Landelijk Informatie Centrum Aansluiting vo-hbo) <https://www.lica.nl/>;
- RxH (<https://www.han.nl/studeren/informatie-voor-decanen/samenwerkingsverbanden/platform-mbo-ho/index.xml>);
- ARMA-NL (<https://armanl.eu/>) onderwijs en innovatie en professionalisering onderzoeksondersteuning (nationaal en internationaal);
- EARMA (www.earma.org); professionalization research support;
- NWO Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (www.nwo.nl);
- NRPO SIA Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (www.regieorgaan-sia.nl);

- NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (www.nro.nl);
- SURF ict-coöperatie voor onderwijs en onderzoek (www.surf.nl);
- ZonMW (www.zonmw.nl).

Samenwerking met focus op inhoud - onze drie zwaartepunten

Als HAN geloven we in samenwerken aan slimme, schone en sociale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Wij focussen ons hierbij als HAN op een drietal inhoudelijke zwaartepunten (zie ook paragraaf 3.2.3):

- Smart Region;
- SEE (Sustainable Energy & Environment);
- Fair Health.

In aansluiting op de hiervoor reeds genoemde 'brederde' samenwerkingsverbanden doen we dit via diverse samenwerkingsvormen die specifiek gericht zijn op een of meerdere van onze zwaartepunten, onder meer via:

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

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

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

Fair Health:

- Leernetwerk Arnhem (i.s.m. CityDeal);
- Pharos (<https://www.pharos.nl/>);
- Radboudumc (afdeling Eerstelijns geneeskunde);
- Zorgalliantie (www.zorgalliantie.com);
- Nijmegen Groen Gezond in Beweging (www.wijzijngroengezondeninbewegingnijmegen.nl);
- TopFit (www.radboudumc.nl/nieuws/2019/nieuw-open-innovatieprogrammatopfit-gelanceerd-tijdens-health-valley-event);
- Netwerk 100 (www.netwerk100.nl);
- Citydeal Kennismaken Nijmegen;
- HBO-Thematafel Gezondheid en Zorg (<https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek>);
- SPRONG-onderzoeksgroep Societies and Systems for Health, Inclusiveness and Fairness in Transition (2SHIFT).

SEE (Sustainable Energy & Environment):

- Blauwe Wijk economie (DeBlauweWijkEconomie op MijnSpijkerkwartier.nl);
- Helixgroep Energy - The Economic Board, (www.theeconomicboard.com);
- Topsector Energie (<https://www.topsectorenergie.nl/>);
- CIRCLES (netwerk Circulaire Economie) (www.circles.nu);
- Connectr Energy innovation in Arnhem (www.connectr.nu);
- Kiemt (www.kiemt.nl);
- HBO-Thematafel Energietransitie & duurzaamheid (<https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/onderwijs-en-onderzoek>);
- SPRONG-onderzoeksgroep Decentrale Waterstof Sprong (DWS).

Smart Region:

- NL AI Coalitie en Smart Industry (<https://nlaic.com/over-nl-aic/>);
- Thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt in Achterhoek (<https://8rhk.nl/smart-economy-smart-living/onderwijs-en-arbeidsmarkt/doelen-en-werkwijze-thematafel-onderwijs-en-arbeidsmarkt/>);
- Thematafel Slim Werken & Innovatie (<https://8rhk.nl/smart-economy-smart-living/thematafel-smart-werken-en-innovatie/>);
- Chip Integration Technology Nijmegen CITC (<https://lifeport.nl/nieuws/opening-citc-fieldlab/>);
- BOOST (hét Smart Industry-netwerk in Oost-NL) (www.boostsmartindustry.nl);
- SmartHub (groot netwerk in de Achterhoek) (www.smarthub.nl);
- SmartHub Incubator Industry (www.shii.nl);
- Helixgroep Health, Hightech & Food (<https://lifeport.nl/theeconomicboard/investeringsagenda/iconisch-cluster-health-hightech-food/>);
- Briskr (www.briskr.eu);
- SPRONG-onderzoeksgroep Data-Engineering en -Management in Dataketens (DEMAND).

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

Vanuit de HAN werken onze studenten, docenten en onderzoekers bij voorkeur multidisciplinair en fysiek in de praktijk samen met andere organisaties (zoals overheid, bedrijven en kennisinstellingen) en burgers aan leren, opleiden, onderzoeken en innoveren rondom maatschappelijke vraagstukken. Hieronder is meer informatie te vinden over enkele aansprekende voorbeelden per zwaartepunt:

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

Ad c Centres of Expertise

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

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

Duurzaam Partnerschap

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

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