

# Jaarverslag Inholland 2025

Haarlem, 24-03-2026

## Inhoudsopgave

1	Voorwoord.....	3
2	Bestuursverslag .....	4
2.1	Verslag van de Raad van Toezicht .....	4
2.2	Verslag College van Bestuur.....	11
2.2.1	Inleiding.....	11
2.2.2	Begrijpen, Beloven, Begrijpen .....	21
2.2.2.1	Studenten .....	21
2.2.3	Goed Onderwijs en Onderzoek .....	27
2.2.3.1	Onderwijs .....	27
2.2.3.2	Onderzoek.....	37
2.2.3.3	Bestuursakkoord Hoger Onderwijs .....	50
2.2.4	Passend Portfolio.....	52
2.2.4.1	Visie.....	52
2.2.5	Eenvoudige Organisatie .....	53
2.2.5.1	Personeel .....	53
2.2.5.2	Management-controlsysteem, doelmatigheid en risicomanagement.....	60
2.2.5.3	Financiële kerngegevens .....	62
2.2.5.4	De financiële verantwoording.....	63
2.2.5.5	Toelichting op de financiële cijfers t.o.v. het vorige kalenderjaar .....	63
2.2.5.6	Continuïteitsparagraaf.....	67
2.2.5.7	Holding Inholland B.V.....	74
2.2.5.8	Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen .....	75
2.2.5.9	Treasurybeleid.....	75
2.2.5.10	Notitie Helderheid .....	76
2.2.5.11	Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten HO .....	77
2.2.5.12	Tot slot .....	80
2.3	Bijlage Bestuursverslag.....	81
3	Jaarrekening .....	91
3.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025.....	91
3.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025.....	92
3.3	Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2025 .....	93
3.4	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling .....	94
3.5	Toelichting op de geconsolideerde balans.....	101
3.6	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	111
3.7	Overzicht verbonden partijen .....	112
3.8	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten .....	114
3.9	Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht .....	124
3.10	Enkelvoudige balans per 31 december 2025.....	125
3.11	Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025 .....	126
3.12	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling enkelvoudig .....	127
3.13	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.....	127
3.14	Gebeurtenissen na balansdatum .....	131
3.15	Bestemming resultaat .....	132
4	Overige gegevens.....	132
4.1	Statutaire winstbestemming .....	132
4.2	Controleverklaring .....	132
5	Bijlage .....	140
5.1	Specificatie posten OCW .....	140
5.2	Subsidieprojecten AGVV Hogeschool Inholland.....	141
5.3	Gegevens van de rechtspersoon .....	142

## 1 Voorwoord

2025 was voor Hogeschool Inholland een jaar van de koers verleggen en vernieuwende keuzes maken. We zijn aan de slag gegaan met het herinrichten van de organisatie, samen met studenten, collega's en partners stonden we stil bij wie we als hogeschool willen zijn en welke keuzes daarbij horen. Met de vaststelling van onze herijkte strategie Samen het verschil maken geven we opnieuw richting. De strategie onderstreept dat we betekenisvolle impact willen maken. We ontwikkelen en bieden praktijkgerichte kennis aan mensen die het verschil willen maken voor een duurzame en veerkrachtige samenleving. Dat is onze missie,

Onze visie op onderwijs en toetsing bouwt daarop voort. We willen onze studenten begrijpen, op basis daarvan doen we beloften en komen deze na. We investeren in betekenisvol, onderzoekend en inclusief onderwijs, waarbij studenten zich thuis voelen bij ons, ruimte krijgen om keuzes te maken, samen met anderen leren door te doen en passende begeleiding en ondersteuning krijgen. Ze worden uitgedaagd om te werken aan maatschappelijke vraagstukken. Toetsing is daarin niet het eindpunt van leren, maar ontwikkelingsgericht, flexibel en authentiek, inclusief en studentgericht en er wordt rekening gehouden met innovatie en technologie.

De herijkte strategie benadrukt dat onderwijs én onderzoek onze kern vormen. Daarmee willen we een kennispartner zijn en een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatadaptatie, verstedelijking en ongelijkheid. Als aandachtsgebieden hebben we gekozen voor: adaptief vermogen, gezonde samenleving en verantwoorde economie. We werken nauw samen met partners in onderwijs, onderzoek en werkveld: met hen definiëren we de uitdagingen en ontwikkelen we nieuwe kennis.

Tegelijkertijd vroegen externe ontwikkelingen in 2025 om scherpe keuzes. Dalende studentenaantallen, landelijke bezuinigingen en technologische versnelling maakten het noodzakelijk om onze organisatie eenvoudiger en overzichtelijker in te richten. Deze vereenvoudiging is gericht op een betere dienstverlening aan onze studenten, versterkt de samenwerking binnen de hogeschool en zorgt voor meer focus, zodat we onze missie stevig en toekomstgericht kunnen blijven uitvoeren. Daarnaast zijn we een traject gestart om te komen tot optimale digitalisering.

Daarnaast vragen deze ontwikkelingen om een gezond, aantrekkelijk en impactvol portfolio. In 2025 hebben we de eerste stappen gezet naar een programma dat ons in staat stelt keuzes te maken voor een afgewogen onderwijsaanbod.

In dit jaarverslag beschrijven we de bewegingen, mijlpalen en ontwikkelingen die 2025 hebben gevormd.

College van Bestuur

Jeroen van den Berg en Marije Deutekom

## 2 Bestuursverslag

### 2.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Het hoger onderwijs in Nederland heeft te maken met grote veranderingen. Niet alleen de (demografisch) dalende studentenaantallen maar ook het uitgangspunt dat buitenlandse studenten van overheidswege niet meer welkom zijn en de teruglopende middelen van overheidswege voor het onderwijs, zorgt voor druk op alle hogescholen en dus ook op Inholland.

Deze ontwikkelingen zijn door Inholland al in een vroegtijdig stadium herkend en dat heeft geleid tot een meerjarig traject ("Fit for the future") waarbij de organisatie wordt aangepast aan de realiteit en voorbereid wordt op de toekomst.

De Raad van Toezicht is in 2025 nauw betrokken geweest bij en geïnformeerd over alle organisatorische aanpassingen en heeft daarbij ook haar toezichthoudende en adviserende rol vervuld. De aanpassingen in de organisatiestructuur en de veranderingen in de topstructuur zijn in de ogen van de Raad noodzakelijk om tot een toekomstbestendige organisatie te komen voor Inholland en haar medewerkers, maar eerst en vooral voor de (aankomend) studenten van Inholland.

#### **Belangrijke ontwikkelingen in 2025**

##### Huisvesting

Na de afronding van het nieuwbouwproject in Amsterdam is alle aandacht gegaan naar de beoogde campusontwikkeling in Alkmaar. Het aanbod van de gemeente Alkmaar om de hogeschool ruimte te bieden om op een andere locatie te bouwen bleek voor Inholland niet haalbaar en realistisch. Ultimo 2025 heeft de Raad daarom ingestemd met renovatie van de huidige locatie aan de Bergerweg, inclusief een stuk nieuwbouw. Voor wat betreft de afwikkeling van de verkoop van de grond van de (voormalige) locatie in Diemen is per 16 januari 2026 afgerond.

##### Uitvoering Strategisch Plan

In 2025 is de tussentijdse herziening van het Strategisch Plan van Inholland afgerond. Voor de Raad is van belang dat de student te allen tijde centraal staat. De grootste veranderingen tussen het 'oude' en herijkte strategisch plan liggen op een aangepaste koers en de executie daarvan. Inholland wil studenten begrijpen en hen bieden waar zij behoefte aan hebben (begrijpen, beloven, bewijzen). Dat past ook bij de kernwaarde 'persoonlijk en dichtbij' waar Inholland al jaren voor staat. Inholland ontwikkelt en biedt praktijkgerichte kennis aan mensen die het verschil willen maken voor een duurzame en veerkrachtige samenleving. De herijkte strategie is de basis voor het Inholland Jaarplan 2026. Eind 2025 zijn het integrale jaarplan en de begroting voor 2026 voor Inholland, gebaseerd op het herziene Strategisch Plan, door de Raad goedgekeurd.

##### Kwaliteitscultuur

Niet alleen het onderwijs wil Inholland naar een hoger niveau brengen maar datzelfde geldt ook voor het onderzoek dat Inholland voor overheid en bedrijfsleven uitvoert. De aangescherpte onderwijsvisie is met de Raad besproken en wordt inmiddels ten uitvoer gebracht. Toepassing van uitgangspunten van deze onderwijsvisie bij de Pabo hebben al tot positieve resultaten geleid. Ook wordt gewerkt aan een visie op onderzoek (naar verwachting in 2026 gereed). Belangrijk voor de Raad is de wisselwerking tussen beide visies: het onderwijs moet profiteren van de opbrengsten van het onderzoek en het onderzoek moet vanuit het onderwijs gevoed worden met deskundigheid. Dat de waardering van studenten voor het onderwijs van Inholland lijkt toe te nemen volgens de NSE-scores 2025, is een belangrijke steun in de rug.

##### Fit for the Future

Kwalitatief goed onderwijs en onderzoek is de basis voor de toekomst van Nederland. De druk van onder meer het afnemend aantal studenten in Nederland en de afname van financiële middelen voor het onderwijs hebben in 2023 tot de start van het programma 'Fit for the future' geleid. Met dit programma wil Inholland de organisatie gereed maken voor de toekomst en tegelijkertijd, door standaardisatie en harmonisatie, de dienstverlening aan studenten verbeteren. De noodzakelijke ingrepen die hieruit volgen hebben tot op heden in relatieve rust plaatsgevonden omdat de organisatie (h)erkent dat het noodzakelijk is om dit traject te doorlopen.

In de loop van 2026 zullen de organisatorische veranderingen zichtbaar worden. Aan de inhoud en kwaliteit van het onderwijs verandert er door Fit for the future naar verwachting niets maar studenten zullen wel merken dat de huidige zes onderwijsdomeinen in drie faculteiten veranderen, waarbij ook de naam wijzigt. De verbeterde dienstverlening aan studenten zal daarna zichtbaar moeten worden. De ontwikkelingen binnen Fit for the future hebben ook geleid tot een herinrichtingsplan van de organisatie- en managementindeling van Inholland. De wijzigingen, die in 2026 doorgevoerd zullen worden omvatten onder meer een kleiner College van Bestuur (van drie naar twee leden), een kleiner aantal directeuren, van 6 domeindirecteuren naar 3 faculteitsdirecteuren en van 5 stafdirecteuren naar 3 dienstdirecteuren, minder managers en meer teamleiders.

### AVAG

Sinds 2022 is de stichting AVAG een 100% dochter van Inholland. De Raad van Toezicht van Inholland is hierdoor ook de Raad van Toezicht van AVAG. De Raad heeft in 2025 de Jaarrekening 2024 en het bestuursverslag bij de jaarrekening goedgekeurd en daarmee décharge verleend voor het in 2024 gevoerde beleid. Het Jaarplan 2026 en de bijbehorende begroting zijn eind 2025 met de Raad besproken. Per 1 januari wordt de uitvoering van de opleiding Verloskunde ondergebracht binnen Inholland, als onderdeel van het domein Gezondheid, Sport en Welzijn. De Raad heeft de daartoe noodzakelijke statutenwijziging goedgekeurd. De financiële verantwoording van AVAG is daarmee per 2025 onderdeel van Inholland geworden.

### Toekomstbestendig onderwijs

Het demografisch teruglopen van het studentenaantal in Nederland leidt op termijn, en bij sommige opleidingen nu al, tot een situatie waarin het niet langer rendabel is om een opleiding aan te bieden. Dat is niet alleen bij Inholland het geval maar bij alle hogescholen in Nederland. Inholland kijkt vanuit haar eigen visie en strategie naar de diversiteit aan opleidingen die zij aanbiedt op de verschillende locaties.

Op enig moment, al of niet onder druk van de overheid, zullen gesprekken tussen hogescholen gestart moeten worden over wie welke opleiding gaat/ blijft aanbieden. De Raad is positief over de voortvarende aanpak van het College van Bestuur om de analyse over de eigen positie te maken en het portfolio kritisch te bezien.

### Overige onderwerpen

De Raad verleende in 2025 onder meer goedkeuring aan het Jaarverslag 2024, de benoeming van de accountant voor controlejaar 2025, de begroting voor 2026, het Inholland Jaarplan 2026 en de klasseindeling WNT 2026. De Raad verleende décharge aan het college van bestuur voor het in 2024 gevoerde beleid.

### **De Raad van Toezicht in 2025**

De Raad vergaderde in 2024 zes keer plenair met het College van Bestuur waarvan een keer in Rotterdam, een keer in Haarlem, een keer in Den Haag een keer in Amsterdam en twee keer digitaal. Voorafgaand aan iedere plenaire vergadering heeft de Raad intern voorbereidend overleg. De Raad was nagenoeg altijd voltallig aanwezig.

De voorzitter van de Raad had ook buiten de vergaderingen om regelmatig contact met de voorzitter van het College van Bestuur. Naast de plenaire vergaderingen en het voorbereidend overleg heeft de Raad in 2025 diverse interne overleggen gevoerd uit hoofde van haar werkgeversrol. De Raad had ook in 2025 drie commissies, de Commissie Onderwijs & Onderzoek, de Auditcommissie en de Selectie-/Remuneratiecommissie die alle ook diverse keren vergaderd hebben.

Door het aflopen van de tweede benoemingstermijn van de voorzitter van de Raad per 30 september 2025 is de Raad een wervings- en selectieprocedure gestart. Met behulp van een extern bureau en na gesprekken van de Raad met diverse potentiële kandidaten is een nieuwe voorzitter van de Raad benoemd in de persoon van Henk de Jong.

Eveneens in 2025 heeft de Raad een nieuwe bestuursvoorzitter geworven en aangesteld. Na een uitgebreid en zorgvuldig wervings- en selectieproces heeft de Raad besloten tot de benoeming van de eerder aangestelde bestuurder bedrijfsvoering (a.i.), Jeroen van den Berg, als voorzitter van het College van Bestuur.

In februari 2025 vond een strategisch overleg met het College van Bestuur plaats. Onderwerp van gesprek waren onder meer de tussentijdse actualisering van het strategisch plan en de herziening van de organisatie van de vestigings- en onderwijsondersteuning.

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

De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is in 2025 niet uitgevoerd gezien de voorzitterswissel. In 2026 zal de Raad een zelfevaluatie uitvoeren.

### Governance

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

In 2026 zal de raad haar visie op toezicht, het toezichts- en toetsingskader herijken.

De Raad als geheel alsook de individuele leden van de Raad hebben zich in 2025 te allen tijde onafhankelijk en kritisch kunnen opstellen ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en andere gremia binnen en buiten Inholland.

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

Volgens de Branchecode dient het College van Bestuur een gemakkelijk vindbare gedragscode op te stellen waarin kenbaar wordt gemaakt welk gedrag binnen Inholland gewenst is en verwacht wordt van medewerkers, studenten en betrokkenen. De Raad ziet toe op de aanwezigheid van deze gedragscode. Inholland beschikt over een klokkenluidersregeling, een integriteitscode en een regeling ongewenst gedrag die allen op de externe website geplaatst zijn.

De Raad heeft ook in 2025 getoetst of er adequate en toegankelijke klachtenregelingen zijn voor studenten en medewerkers. De Raad heeft in 2025 geen besluiten genomen tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de Raad. Er is eveneens geen sprake van het vervullen van rollen en functies door leden van de Raad buiten de hogeschool die met elkaar in termen van tijdsbeslag, belangenverstrengeling, beloning en reputatie voor Inholland niet acceptabel zijn.

Wijzigingen in nevenfuncties zijn en worden altijd voorafgaand aan acceptatie besproken in de voltallige Raad.

De taakverdeling en werkwijze van de Raad zijn neergelegd in een huishoudelijk reglement waarin ook de reglementen voor de verschillende commissies zijn opgenomen. Het huishoudelijk reglement is in 2023 voor het laatst geactualiseerd. De raad heeft het voornemen deze in 2026 onder de loep te nemen.

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

### Horizontale dialoog en strategische samenwerking

De Raad ziet erop toe dat externe belanghebbenden van de hogeschool betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid en dat hierover met hen als stakeholders wordt gecommuniceerd.

Het College van Bestuur treedt regelmatig in overleg met mbo-, hbo- en wo-instellingen en instellingen/bedrijven uit het relevante werkveld en rapporteert hierover. In de contacten met interne en externe stakeholders heeft het College van Bestuur, naar de mening van de Raad, altijd het belang van Inholland en de missie en visie van Inholland meegewogen.

De Raad laat zich breder informeren over ontwikkelingen binnen de hogeschool middels interne themabijeenkomsten en praktijkbezoeken. In 2025 is onder meer gesproken met directeuren van verschillende domeinen, studenten en docenten van diverse locaties en stafmedewerkers. Meerdere leden van de Raad laten zich eveneens informeren via de bijeenkomsten van de VTH, waar zij collega toezichthouders ontmoeten. Daarnaast vindt er (informeel) overleg plaats tussen RvT-leden en leden van Raden van Toezicht van andere hogescholen.

#### Verantwoording publieke middelen

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

#### **Vanuit de commissies van de Raad van Toezicht**

##### *Verslag van de Commissie Onderwijs & Onderzoek*

De Commissie Onderwijs & Onderzoek werd in 2025 gevormd door mevrouw L. Schöningh (voorzitter) en mevrouw M. Karaaslan-Kiliç. Vanuit het College van Bestuur is de portefeuillehouder Onderwijs en Onderzoek aanwezig bij het overleg en ook hoofd Onderwijs- en Onderzoeksbeleid en Juridische Zaken. De Commissie Onderwijs en Onderzoek vergaderde in 2025 vier keer in volledige samenstelling.

De commissie bespreekt de rapportages en ontwikkelingen op het terrein van onderwijs en onderzoek en koppelt haar bevindingen mondeling en via het verslag schriftelijk terug naar de Raad van Toezicht. Gedurende het jaar spreekt de commissie over specifieke en relevante onderwerpen. Hierdoor blijft de commissie nauw betrokken bij de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek.

In 2025 is onder meer gesproken over Ontwikkelingsgericht Kwaliteitsbeleid Inholland Onderwijs en Onderzoek, de visie op onderwijs, de rol van de RvT in de kwaliteitscyclus rondom onderwijs, de portfolioanalyse, de optimalisering van ICT t.b.v. het onderwijs en de ontwikkeling van een visie op onderzoek.

##### *Verslag van de Auditcommissie*

De Auditcommissie bestond in 2025 uit de heer T. de Jong (voorzitter) en de heer F. Tabarki. Vanuit het College van Bestuur was de portefeuillehouder Bedrijfsvoering aanwezig en ook de directeur Finance, Business Control & Centrale Studentadministratie. De accountant is aanwezig geweest bij de bespreking van het Jaarverslag 2024, de managementletter 2025 en het Auditplan 2025.

De Auditcommissie vergaderde in 2025 vier keer voltallig. De Auditcommissie beoordeelt, voorafgaand aan vergaderingen van de Raad, de financiële rapportages en andere relevante documenten die inzicht geven in de bedrijfsvoering van Inholland. Daarbij is er oog voor ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering. De Auditcommissie rapporteert mondeling en via het verslag schriftelijk aan de Raad.

In 2025 is er in de Auditcommissie op het terrein van huisvesting aandacht besteed aan de businesscase campusontwikkeling Alkmaar. Verder is er onder meer gesproken over de instroomcijfers 2025-2026 en de gevolgen daarvan voor de (meerjaren-)begroting, het jaarverslag 2024, het auditcharter 2024, de voortgangsrapportages over 2025, het Treasury Jaarplan 2026, het auditplan 2025, de begroting 2026, de managementletter 2025, financiële afwikkeling Campus Sluisbuurt en Fit for the future.

### *Verslag van de Selectie-/Remuneratiecommissie*

De Selectie-/Remuneratiecommissie wordt gevormd door mevrouw L. Schöningh (voorzitter) en de heer S. Riedstra. Met ingang van 1 oktober 2025 heeft de heer H. de Jong de plaats van de heer Riedstra in de Selectie-/ en Remuneratiecommissie overgenomen. De Selectie-/Remuneratiecommissie vergaderde steeds voltallig. De Commissie beoordeelde het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2024 (realisatie van gemaakte afspraken) en in 2025.

Vanuit haar werkgeversrol kwam de Selectie-/Remuneratiecommissie in 2025 namens de Raad een aantal keer bijeen met de individuele leden van het College van Bestuur en sprak de commissie eenmaal met een aantal individuele hogeschool directeuren en stafhoofden over het functioneren van het college van bestuur. Met de bestuurder bedrijfsvoering (a.i.) is enkele keren gesproken over de voortgang van de hem gegeven opdracht.

Eind september 2025 heeft toenmalig bestuursvoorzitter, de heer Combee, de Raad van Toezicht laten weten met ingang van 31 december 2025 bij Inholland te vertrekken. Dit vertrek viel samen met de afronding van gesprekken binnen de Raad van Toezicht over het terugbrengen van het aantal leden van het College van Bestuur van drie naar twee.

Met het naderende einde van de opdracht van de bestuurder bedrijfsvoering (a.i.) in zicht heeft de Raad het wervings- en selectieproces gestart voor een nieuwe voorzitter voor het (dan tweehoofdig) College van Bestuur. De profielschets voor de vacature is afgestemd met het CvB en de HMR en daarna vastgesteld door de Raad. Na een uitgebreid en zorgvuldig proces waarbij zowel met interne als externe kandidaten is gesproken, en na advies van de HMR kon de Raad op 17 december 2025 overgaan tot de benoeming van Jeroen van den Berg tot voorzitter van het College van Bestuur van Inholland met ingang van 1 januari 2026.

In 2025 heeft de Raad ook een zorgvuldig herbenoemingstraject doorlopen voor mevrouw Deutekom. De eerste benoemingstermijn van mevrouw Deutekom eindigt ultimo februari 2026. De Raad heeft september 2025 besloten over te gaan tot herbenoeming van mevrouw Deutekom als lid van het College van Bestuur met ingang van 1 maart 2026.

Overeenkomstig het gebruikelijke HR-proces van de Raad ten aanzien van de leden van het College zijn eind 2025 en begin 2026 resultaatafspraken voor 2026 gemaakt met de individuele CvB-leden. Het HR-proces zal de komende periode door de Raad geactualiseerd, geharmoniseerd en (waar nodig verder) gecodificeerd worden.

Najaar 2025 heeft de raad besloten om governance onderwerpen voor behandeling in de raad te agenderen in de commissie waarmee de opdracht van de commissie, en de naam, wordt gewijzigd in "Commissie remuneratie & governance".

### *Bezoldiging*

Op 18 december 2025 heeft de Raad besloten, in aanwezigheid van en na consultatie van het College van Bestuur, de bezoldiging aan te passen. De bezoldiging valt binnen de kaders die daarvoor door de WNT gesteld zijn. De RvT heeft ingestemd met de indeling van Hogeschool Inholland in klasse 'G' voor het jaar 2025 en de daarbij horende bezoldiging van 10% van de WNT-norm voor een RvT-lid en 15% van de WNT-norm voor de RvT-voorzitter.

### *Professionalisering*

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

Gedurende het kalenderjaar 2025 hebben individuele leden van de Raad de volgende scholingsbijeenkomsten gevolgd:

- Jaarbijeenkomst VTH
- Webinar 'Beleidsbrief' van de VTH
- Diner pensant van de VTH.

### **Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2025**

#### **Dhr. H. (Henk) de Jong**

(m/NL)

Hoofdfunctie:

Onafhankelijk adviseur, toezichthouder en interim-bestuurder

Eerste benoeming: 1 oktober 2025

Nevenfuncties:

Voorzitter  
Lid Selectie-/Remuneratiecommissie

Voorzitter Raad van Toezicht BNNVARA  
Voorzitter Raad van Toezicht VZVZ\*  
Voorzitter STAK adviesbureau Rijnconsult  
Vice-voorzitter Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen  
Interim voorzitter van de Raad van Toezicht van het Summa College december 2025 mei 2026  
Interim lid college van Bestuur Hout- en Meubileringscollege Amsterdam en Rotterdam juni – nov 2025  
Voorzitter Partnerraad en lid Raad van Advies Nationale Denktank 2022 - heden  
Bestuurder Dr. Saal van Zwanenberg Stichting  
Bestuurder Eizinga-Van Oosten fonds  
Bestuurder Stichting Jan Brouwer Fonds

#### **Mw. E. (Liesbeth) Schöningh**

(v/NL)

Hoofdfunctie:

Toezichthouder, Auditor, Coach

Eerste benoeming: 1 april 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 april 2027

Nevenfuncties:

Geen \*

Vice-Voorzitter  
Voorzitter Commissie Remuneratie & Governance  
Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek

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

(m/NL)

Hoofdfunctie:

Directievoorzitter TwynstraGudde

Eerste benoeming: 19 december 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 19 december 2027

Nevenfuncties:

Voorzitter Auditcommissie

Lid Raad van Toezicht NOS  
Voorzitter Raad van Commissarissen Windpark Fryslân  
Lid Raad van Advies Autoriteit Consumenten & Markt (ACM)

#### **Dhr. F. (Farid) Tabarki**

(m/NL)

Hoofdfunctie:

Oprichter Studio Zeitgeist

Eerste benoeming: 1 november 2024

Lid Auditcommissie

Nevenfuncties:

Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Amsterdam 750  
Lid Raad van Commissarissen Stadgenoot  
Lid Raad van Toezicht Mediamatic  
Voorzitter bestuur stichting Turning Point  
Lid Raad van Toezicht Ouder- en Kindteams Amsterdam

**Mw. M. (Meryem) Karaaslan-Kiliç**

(v/NL)

Eerste benoeming: 1 april 2019

Tweede zittingstermijn: eindigt 1 april 2027

Hoofdfunctie:

Directeur TwynstraGudde Interim Management en  
Executive Search

Nevenfuncties:

Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek

Lid Raad van Commissarissen Haag Wonen

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

(m/NL)

Eerste benoeming: 1 oktober 2017

Tweede zittingstermijn: t/m 30 september 2025

Hoofdfunctie:

Toezichthouder, adviseur en uitvoeringsregisseur

Nevenfuncties:

Voorzitter

Lid Selectie-/Remuneratiecommissie

Voorzitter Raad van Commissarissen St. Woonbron

Uitvoeringsregisseur Wind in de Zeilen

Bestuursvoorzitter Stichting Leergeld L&O

Voorzitter Auditcommissie Nationale Politie

\* nevenfuncties met een asterisk dienen nog aangepast te worden bij de Kamer van Koophandel

## 2.2 Verslag College van Bestuur

### 2.2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk doet Hogeschool Inholland, formeel de Stichting Hoger Onderwijs Nederland, verslag van het gevoerde beleid over 2025. Inholland is een open organisatie met een maatschappelijke opdracht, die graag verantwoording aflegt over de realisatie van de doelstellingen. De beheersorganisatie waarborgt de kwaliteit van deze verantwoording.

In deze inleiding wordt verantwoording afgelegd over de besteding van de gelden met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken en worden de uitkomsten van de midterm review van het Strategisch Plan 2022 – 2027 beschreven. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de uitvoering van het Inholland Jaarplan, diverse (beleids)gebieden, grote projecten en samenwerkingsverbanden en externe ontwikkelingen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de ontwikkelingen op governancegebied.

Het College van Bestuur onderschrijft en volgt de code goed bestuur en toezicht in het hbo. Deze code is onderwerp van gesprek tussen het college van bestuur en de raad van toezicht.

Met de ondertekening van het Bestuursakkoord hebben hogescholen, universiteiten en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zich gecommitteerd aan het doel om het hoger onderwijs te versterken en fundamentele knelpunten op te lossen. Deze knelpunten hebben onder andere te maken met een veranderende arbeidsmarkt. In de toekomst zal onderwijsaanbod en arbeidsmarkt-behoefte goed op elkaar aan moeten sluiten. In dit jaarverslag komen de onderwerpen van het Bestuursakkoord uitgebreid aan bod in 2.2.3.3.

#### **De Kwaliteitsafspraken**

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

Ieder jaar heeft Inholland over deze middelen verantwoording afgelegd middels het Jaarverslag. In 2025 vond een eindevaluatie planrealisatie kwaliteitsafspraken plaats door het Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan (NVAO). Deze eindevaluatie bestond uit het beoordelen van de verantwoording in het Jaarverslag 2024. Inholland heeft, naast het Jaarverslag, [een magazine](#) aangeboden waarin feiten, cijfers en voorbeelden staan opgenomen. Op 16 oktober 2025 ontving Inholland het bericht dat het panel van de NVAO positief heeft geoordeeld over de verantwoording met betrekking tot de kwaliteitsafspraken. Het NVAO heeft bij dit bericht aangegeven dat dit positief advies wordt verwerkt in een eindrapport dat aan de minister van OC&W wordt aangeboden. De minister neemt op basis van het advies van de NVAO een besluit of aan de gestelde voorwaarden is voldaan. Dit besluit wordt begin 2026 verwacht.

#### **Midterm review/herijking strategie**

In 2024 is Inholland gestart met de Midterm Review van het Strategisch Plan 2022 - 2027. Uit de verschillende sessies van de Midterm Review is gebleken dat door zowel de ontwikkelingen in de buitenwereld als de uitdagingen waar Inholland als organisatie voor staat een beperkt bijsturen van het Strategisch Plan ontoereikend is. Dit heeft geleid tot een fundamentele herijking van de strategie van Inholland. Daarbij is van belang geweest om een goede balans te houden tussen houden wat goed is en aanpakken wat beter kan.

De missie van Inholland is in deze herijkte strategie herschreven en luidt als volgt:

*We ontwikkelen en bieden praktijkgerichte kennis aan mensen die het verschil willen maken voor een veerkrachtige en duurzame samenleving.*

Om de missie te verwezenlijken zijn vier strategische pijlers gedefinieerd:

*Begrijpen, beloven, bewijzen*

Om het succes van onze studenten te vergroten is het belangrijk dat wij studenten echt gaan begrijpen, op basis daarvan kunnen we hun heldere beloften doen, waarna we deze moeten waarmaken. De hele studentreis gaan we zo organiseren dat deze is gericht op een positieve studiebeleving én op het studieresultaat dat de student voor ogen heeft. In onze visie op onderwijs en toetsing hebben we beloftes aan de student uitgewerkt.

*Goed onderzoek en onderwijs*

Om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek verder te versterken, werken we aan een *cultuur* waarin we openstaan om van elkaar én van de buitenwereld te leren. Tegelijkertijd zorgt een duidelijke kwaliteits*structuur* ervoor dat we weten wat we van elkaar mogen verwachten. In het Ontwikkelingsgericht Kwaliteitsbeleid Inholland Onderwijs & Onderzoek (OKIdOO, vastgesteld januari 2025) hebben we vastgelegd hoe we aan beide werken. Daarin is ook vastgelegd hoe ons kwaliteitsbeleid samenhangt met interne en externe kaders (zoals het accreditatiekader van de NVAO en het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek).

In de tweede helft van 2025 hebben we gewerkt aan onze ambities op onderzoeksgebied. Daarin zijn stappen gezet om te komen tot een onderzoeksvisie. In het verlengde daarvan zullen we onze onderzoeksondersteuning inrichten op een manier die past bij onze onderzoeksambities.

*Passend portfolio*

Om onze missie goed te verwezenlijken, is ook een passend portfolio van groot belang. De snel veranderende behoeften van de arbeidsmarkt, én de landelijke daling van de studenteninstroom maken het des te urgenter om zowel de ontwikkeling van nieuw aanbod als veranderingen in ons bestaande aanbod strak te regisseren. In 2025 is een afwegingskader uitgewerkt om alle potentiële wijzigingen te toetsen op hun bijdrage aan een gezond, aantrekkelijk en impactvol portfolio. We zien het vervolg als een doorlopend proces, ook in 2026. Daarvoor is een programma ingericht.

*Eenvoudige organisatie*

Inholland wil een organisatie zijn die in dienst staat van de medewerkers en de studenten. In 2023 is gestart met het programma 'Fit for the future'. De intentie van het programma is enerzijds om de organisatie af te stemmen op een toekomst waarin er minder studenten zijn en anderzijds om de dienstverlening aan studenten en medewerkers te verbeteren. In 2024 zijn de eerste stappen gezet in dit programma. In 2025 zijn verschillende herinrichtingsplannen in gang gezet om de organisatie opnieuw in te richten.

***Uitvoering herinrichtingsplannen***

In het najaar van 2025 heeft de Hogeschool MedezeggenschapsRaad ingestemd met de voorstellen van het CvB voor de herinrichting van Inholland. In 2026 zal Inholland een herinrichting realiseren van 6 domeinen naar 3 faculteiten en van 5 stafdiensten naar 3 diensten. Een wijziging is het hiërarchisch onderbrengen van het ondersteunend personeel in de domeinen en de vestigingen binnen de stafdiensten. Het inrichten van een structuur om beter invulling te geven aan de regiofunctie van Inholland is eveneens uitgewerkt en zal in 2026 worden geïmplementeerd.

In 2025 is een eerste stap gemaakt met de uitvoering van bovengenoemde plannen. Een van de concrete wijzigingen die in 2025 is doorgevoerd is het terugbrengen van het aantal leden College van Bestuur van 3 leden naar 2 leden. Met het (eerder voorgenomen) vertrek van Bart Combee per 1 januari 2026 is deze wijziging doorgevoerd. In 2026 zal Inholland de planvorming verder uitwerken naar een nieuwe organisatie. De personele gevolgen van deze herinrichting zijn besproken met de vakbonden. Deze gesprekken hebben geleid tot een Sociaal Plan "Perspectief op Werk". Dit Sociaal Plan voorziet in een vrijwillige fase tot 31 december 2027. De verwachting is dat de beoogde fte-reductie middels dit Sociaal Plan kan worden gerealiseerd. Teneinde de leiders binnen Inholland goed te faciliteren in de implementatie van de nieuwe structuur en processen is in 2025 is een leiderschapsprogramma ontwikkeld in samenspraak met De Baak. Dit leiderschapsprogramma wordt in 2026 uitgevoerd.

Daarnaast wordt in 2026 het interne allocatiemodel aangepast, om te zorgen voor een beter voorspelbare en stabielere bekostiging en daarmee voor rust in de aansturing.

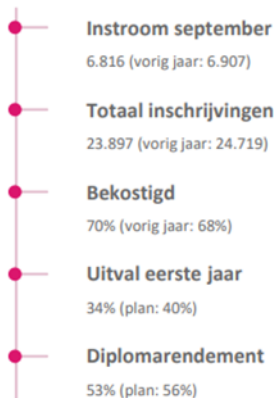
**Uitvoering Jaarplan 2025 en realisatie indicatoren Jaarplan 2025**

Parallel aan bovengenoemde beweging is gewerkt aan de uitvoering van het Jaarplan 2025. Het ontwikkelen van de Inholland visie op onderwijs en toetsing heeft hierin een rol van betekenis gespeeld. Met inbreng van vele collega's en gebruik makend van bewezen best practices die in de organisatie aanwezig waren, is de visie op onderwijs en toetsing tot stand gekomen. In 2026 wordt deze geïmplementeerd, onder andere door het aanbieden van diverse formats en handreikingen.

Ten behoeve van de sturing op het Jaarplan en de herijkte strategie is ervoor gekozen om te werken volgens het OGSM model – Objectives, Goals, Strategies en Measures. Dit model wordt tevens gebruikt om de jaarplannen voor organisatie-onderdelen op te stellen.

*Indicatoren realisatie*

**Studenten & Instroom**



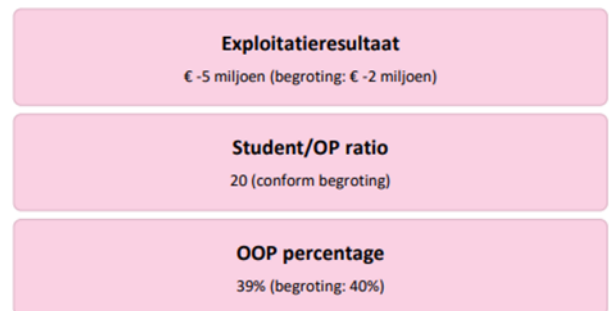
**Onderwijskwaliteit**



**Personeel & HRM**



**Financiën & Operatie**



**Beleidsontwikkeling**

In 2025 zijn verschillende regelingen en beleidsonderwerpen opgesteld, dan wel van een update voorzien. Dit betreft, onder andere, de volgende onderwerpen, waarvan de stand van zaken is te lezen bij de bespreking zoals vermeld: visie op onderwijs, kwaliteitsbeleid, lectoratenbeleid, visie op diversiteit en inclusie, internationaliseringsbeleid, aanpassing van het medezeggenschapsreglement en de facilitering medezeggenschapsorganen en het programmaplan Generatieve AI. Daarnaast heeft de jaarlijkse consultatie rondom de Onderwijs- en Examenregelingen (OER) geresulteerd in een aanpassing van de verschillende OER-en voor de varianten van onze opleidingen.

**Veiligheidsbeleid**

Het Integrale Veiligheidsbeleid is in 2025 verder uitgerold. Proactief handelen in plaats van reactief handelen is het motto. Hiermee wordt bijgedragen aan het inbedden van veiligheid in de organisatie om het primair proces van Inholland te ondersteunen.

De maatregelen en acties die voortkwamen uit de afgenomen RI&E zijn gestart. De werkgroep gevaarlijke stoffen werkt locatie overstijgend en zorgt voor betere afstemming op risicogebieden binnen de laboratoria.

#### *Sociale veiligheid*

Sociale veiligheid heeft in 2025 hoog op de agenda gestaan. Er zijn op regelmatige basis gesprekken georganiseerd binnen de organisatie met betrekking tot dit onderwerp. Daarnaast zijn er verschillende activiteiten geweest, de afstemming met iedereen die betrokken is bij de sociale veiligheid is verbeterd en de diverse maatregelen die voortkwamen uit de audit sociale veiligheid zijn in 2025 in kaart gebracht en deels uitgevoerd. Ook in 2026 zal sociale veiligheid veel aandacht krijgen.

#### *Trainingen*

Alle veiligheidstrainingen zijn volgens plan uitgezet en gevolgd. Het College van Bestuur hecht veel waarde aan een veilige werk- en studieomgeving voor medewerkers en studenten. Daartoe wordt jaarlijks een jaarplan Bedrijfshulpverlening (BHV) vastgesteld en worden alle BHV'ers voldoende getraind. Een aantal trainingen op locatie is ook specifiek gericht op handelen binnen risicovolle gebieden, zoals werkzalen en laboratoria.

#### *Informatieveiligheid*

De digitale afhankelijkheid van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering blijft toenemen. De hogeschool heeft in 2025 daarom opnieuw stevig ingezet op het versterken van de digitale veiligheid. Cyberdreigingen worden geavanceerder en raken steeds vaker de gehele onderwijssector. Tegen deze achtergrond is gewerkt aan bewustwording, technische weerbaarheid, beleidsontwikkeling en voorbereiding op toekomstige wetgeving. Onder andere in nauwe samenwerking met SURF.

#### *Bewustwording en cultuur*

In 2025 heeft de hogeschool opnieuw geïnvesteerd in het vergroten van de bewustwording rond informatiebeveiliging en privacy. Het e-learning programma is doorlopend en wordt regelmatig van nieuwe inhoud voorzien, zodat medewerkers actief bewust gemaakt worden van reële en actuele kennis over informatiebeveiliging.

#### *Beleid en governance*

In 2025 heeft de hogeschool binnen het programma Cyberbeveiliging gewerkt aan het vernieuwen van de informatiebeveiligingsbeleidstukken. Daarbij is het sectorale toetsingskader informatiebeveiliging van SURF, het verplichte kader waarover hogeronderwijsinstellingen worden geaudit, als basis gebruikt.

De aandacht lag op het (verder) ontwikkelen van beleid voor de governance, organisatie, bedrijfscontinuïteit en risicobeheer. Daarnaast zijn in verschillende ondersteunende processen stappen gezet in de implementatie van maatregelen.

#### *Security Operations Center (SOC)*

In 2025 functioneerde het Security Operations Center stabiel en effectief, zoals in voorgaande jaren. Wat dit jaar opviel, was de sterke toename van meldingen vanuit de organisatie. Door de extra aandacht voor bewustwording zijn medewerkers veel vaker gaan melden wanneer zij iets ongebruikelijks signaleerden. In totaal werden 375 meldingen gedaan, daarnaast zijn er ruim 23.800 technische signalen onderzocht. Deze signalen zijn beoordeeld en waar nodig opgevolgd binnen de reguliere processen. Het Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) hoefde in 2025 niet in actie te komen, omdat zich geen incidenten voordeden die opschaling vereisten.

#### ***Toegankelijkheid van hogeschool Inholland***

Inholland is zich ervan bewust dat fysieke en digitale toegankelijkheid niet voor iedere persoon vanzelfsprekend is en erkent hierin een duidelijke verantwoordelijkheid. Daarom zijn de gebouwen toegankelijk conform bouwbesluit en nEN-normering. Voor wat betreft digitale toegankelijkheid wordt bij de ontwikkeling van de website van Inholland gebruikgemaakt van de W3C-standaarden, die bijdragen aan een hoger niveau van digitale toegankelijkheid. Binnen Inholland bestaat een breed informatielandschap, waarin ook diverse diensten van externe leveranciers zijn geïntegreerd. De doelstelling is om digitale toegankelijkheid zodanig te organiseren dat wordt voldaan aan de geldende wettelijke verplichtingen. Het realiseren hiervan is een complexe opgave, gezien de diversiteit aan systemen en betrokken partijen.

Studenten met specifieke ondersteuningsbehoeften kunnen zich melden bij het decanaat. In overleg wordt daar gekeken naar passende oplossingen, zodat studenten hun studie met zo min mogelijk drempels kunnen volgen

### ***Duurzaamheid***

Er gebeurt veel op het gebied van duurzaamheid bij Inholland. Er zijn mooie initiatieven en goede ontwikkelingen. Zo is er een routekaart opgesteld om de gebouwen CO2-neutraal te krijgen. En is in het onderwijs en onderzoek aandacht voor de integratie van SDG's en IDG's. De Green Offices hebben verschillende aansprekende activiteiten ontplooid en er zijn en worden waardevolle stappen gezet, terwijl het zichtbaar maken van deze stappen nog niet op het gewenste niveau is.

Om de ambities nog beter te kunnen realiseren is er behoefte aan meer samenhang en verbinding. Alsdan kan beter zicht verkregen worden op wat al gerealiseerd wordt en waar de lessen liggen. In 2025 is advies uitgebracht over de verdere aanpak en uitwerking van het thema duurzaamheid binnen Inholland. Er is een voorstel tot een meerjarig programma duurzaamheid, een blauwdruk voor het opzetten van meer Green Offices en een aanzet tot integrale communicatie.

### ***Vertrouwenspersonen studenten***

De regeling vertrouwenspersonen (ongewenst gedrag) is eveneens op de externe website te vinden en voorziet in een veilige manier voor studenten en medewerkers om ongewenst gedrag te rapporteren. De vertrouwenspersonen stellen jaarlijks een verslag op van de meldingen en de ondernomen acties, dat met het CvB wordt besproken.

### ***Klachtafhandeling***

Binnen Inholland zijn er diverse manieren waarop klachten, beroepen of bezwaren kunnen worden ingediend. Zowel voor studenten als voor collega's zijn pagina's ingericht op Iris, waarop de wijze van klachtindiening wordt uitgelegd. Ook via de externe website bestaat de mogelijkheid om klachten in te dienen. Jaarlijks wordt verslag gedaan van de klachtafhandeling door de klachtencoördinatoren, de ombudsman, de vertrouwenspersonen, het College van Beroep voor de Examens en de Adviescommissie Bezwaarschriften. In 2025 is een meer toegankelijke wijze van klachtindiening gerealiseerd.

Daarnaast is er een commissie Wetenschappelijke Integriteit en een klokkenluidersregeling, welke op de externe website is geplaatst. In 2025 is één melding op grond van de Klokkenluidersregeling ontvangen, welke door het externe meldpunt in behandeling is genomen. Deze melding is door het College van Bestuur in behandeling genomen en naar tevredenheid van de melder afgehandeld.

### ***Internal Audit***

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

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

De uitgevoerde onderzoeken in 2025 hadden betrekking op Projectportfoliomanagement, InGesprekcyclus en het Surfnormenkader.

### **Grote projecten en samenwerkingsverbanden**

#### *Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (AVAG)*

Met ingang van 2022 is de Stichting AVAG ondergebracht onder de stichting Hoger Onderwijs Nederland. Ingevolge de statuten van de Stichting AVAG volgen de begroting en de jaarrekening een aparte route, los van de Inhollandprocedure. In 2025 is AVAG ondergebracht binnen Inholland, als cluster binnen het domein Gezondheid, Sport en Welzijn. Overal zelfde datum hanteren. Precies!

#### *De Dordrecht Academy*

Dordrecht Academy is een samenwerkingsverband van drie hogescholen: Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam en Christelijke Hogeschool Ede. Bij Dordrecht Academy kunnen studenten verschillende tweejarige hbo-opleidingen (Associate degrees) volgen. Werkgevers in de omgeving van Drechtsteden hebben veel behoefte aan vakmensen met een hbo-diploma. Ook werknemers kunnen voor bijscholing terecht bij de Dordrecht Academy. In voltijd of in deeltijd. Het is een mooi voorbeeld hoe aansluiting gezocht wordt bij het beroepenveld. In 2025 hebben verschillende gesprekken plaatsgevonden over een herinrichting van dit samenwerkingsverband. In 2026 zal dit leiden tot een nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

#### *Regionale samenwerking*

Door de geografische spreiding van Inholland in de Randstad gebeurt er veel op het gebied van regionale samenwerking. Meer leest u bijvoorbeeld in de paragraaf 2.2.3.1. Daar worden mooie voorbeelden gegeven, zoals Green Chain NH.

#### *Campus Alkmaar*

In 2025 zijn er verschillende ontwikkelingen geweest rondom de verbouwing van de locatie van Inholland in Alkmaar. Er zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Alkmaar over een eventuele andere locatie binnen de stad en de bouw van studentenhuisvesting. Het aanbod van de gemeente Alkmaar om de hogeschool op een andere locatie te bouwen bleek voor Inholland niet haalbaar en realistisch. Ultimo 2025 is besloten tot renovatie van de huidige locatie aan de Bergerweg, inclusief een stuk nieuwbouw. De verkoop van grond aan de Bergerweg door Inholland voor de campusontwikkeling is daarmee ook (voorlopig) van de baan.

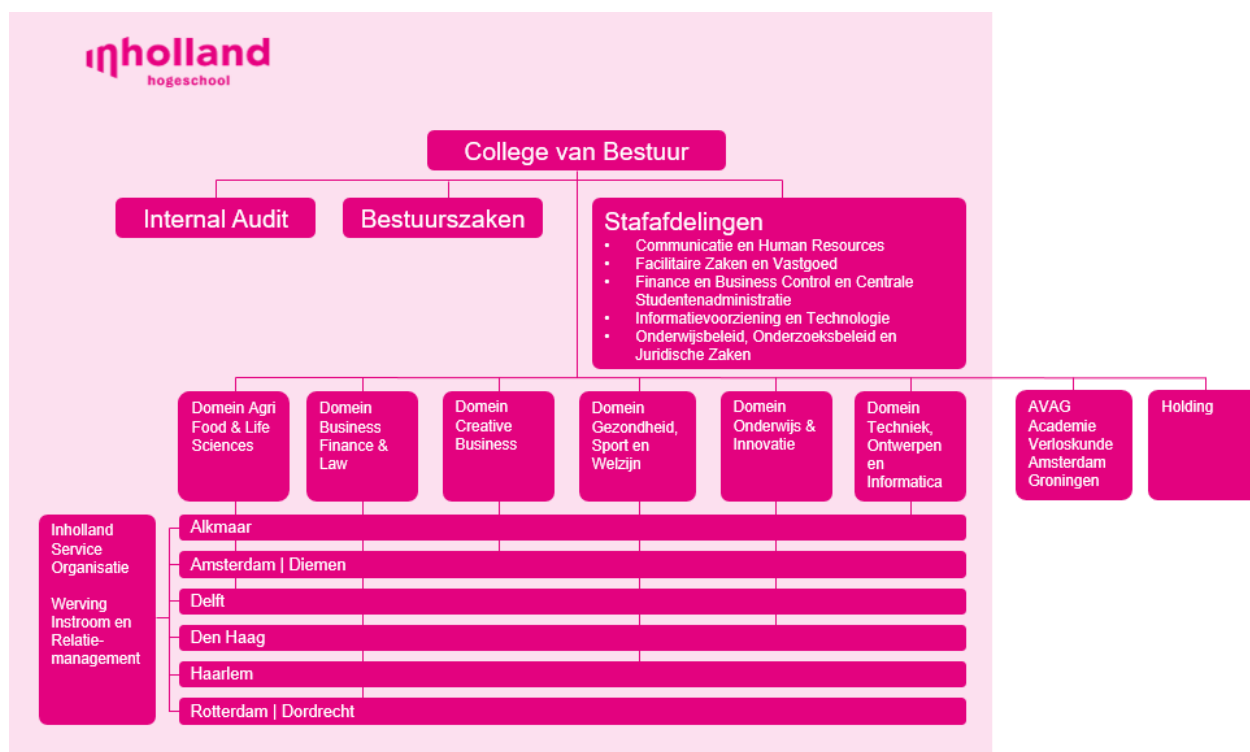
### **Externe ontwikkelingen**

De ontwikkelingen in de buitenwereld hebben, naast de interne ontwikkelingen, eveneens een grote rol gespeeld binnen Inholland. Verschillende samenwerkingen binnen bijvoorbeeld het project Beethoven, de verdere ontwikkeling van LLO en de digitalisering van het onderwijs vragen aandacht en inzet.

### **Governance**

In de loop van 2025 is de inbedding van Stichting AVAG binnen Hogeschool Inholland verder vormgegeven. De Stichting AVAG is per 31 december 2025 gefuseerd met Stichting Hoger Onderwijs Nederland, waarbij Stichting AVAG als zelfstandige stichting is opgehouden te bestaan. Stichting AVAG is ingebed in het domein Gezondheid, Welzijn en Sport als apart cluster.

De organisatiestructuur van Hogeschool Inholland was in 2025 als volgt:



In paragraaf 2.2.5.2 zijn de resultaten van het risicomanagementsysteem te lezen. De integriteitscode is op de externe website geplaatst. Deze gedrags- en integriteitscode is in december 2025 van een update voorzien.

### **Samenstelling College van Bestuur in 2025 en nevenfuncties**

In het najaar van 2025 heeft de voorzitter van het College van Bestuur, Bart Combee, aangegeven per 1 januari 2026 een nieuwe functie te hebben aanvaard. In dezelfde periode heeft de Raad van Toezicht besloten de omvang van het college van bestuur terug te brengen van 3 leden naar 2 leden. Gezien het aflopen van de interimperiode van Jeroen van den Berg is de Raad van Toezicht een wervingprocedure gestart voor een nieuwe voorzitter. Na een zorgvuldige selectieprocedure door de Raad van Toezicht is Jeroen van den Berg per 1 januari 2026 benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur.

Het College van Bestuur van de Hogeschool Inholland bestond in 2025 uit de volgende personen:

- |   |  |
|---|--|
| Dhr. B.R. (Bart) Combee<br>(tot 1 januari 2026)<br>Nevenfuncties: | Voorzitter college van bestuur;<br><br>Lid Bestuur van Kifid (sinds 1 juli 2020) (bezoldigd)<br>Voorzitter Consumenten Adviesraad bij de Stichting Reclame Code (sinds 1 april 2024) (bezoldigd)   |
| Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg<br>Nevenfuncties:               | Lid college van bestuur bedrijfsvoering (a.i.)<br>Bestuurder vereniging van eigenaars Guido Nijmegen*<br>Bestuurder Stichting Vrienden van het vakcollege Tiel*<br>Lid college van bestuur Stichting Sociaal Fonds/ Steunfonds*<br>Regionaal Opleidingen Centrum Gelders Rivierengebied* |
| Mw. M. (Marije) Deutekom:<br>Nevenfuncties:                       | Lid college van bestuur Onderwijs en Onderzoek;<br>Lid raad van toezicht en voorzitter Kwaliteitscommissie stichting Kolom (bezoldigd)   |

Lid Raad van Commissarissen SBOH (sinds 17 oktober 2025)  
(bezoldigd)  
Lid bestuur JC Ruigrok stichting (bezoldigd)

\* nevenfuncties met een asterisk dienen nog aangepast te worden bij de Kamer van Koophandel

## Bezoldiging

### Declaraties en bestuurskosten College van Bestuur

Op basis van artikel 3j van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs dient Hogeschool Inholland vanaf het verslagjaar 2011 inzicht te geven in de declaraties van de individuele leden van het College van Bestuur. De minister van OCW heeft in de Staatscourant van 16 januari 2018, nr. 1793, een wijziging gepubliceerd over een aanpassing met betrekking tot de wijze van opstellen en verantwoorden van de declaraties van hoger onderwijsbestuurders in het jaarverslag.

Met deze aanpassing sluit enerzijds de Regeling jaarverslaggeving onderwijsinstellingen aan op de afspraken uit de brieven waarmee de sectoren wo en hbo een handreiking doen aan de leden. Anderzijds wordt hiermee geregeld dat hogescholen de declaraties en bestuurskosten van bestuurders verantwoorden in overeenstemming met het bindingsbesluit Verantwoording bestuurskosten en declaraties van de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen, gedateerd 6 april 2018, kenmerk 18.4724.aj, inclusief de bijbehorende regeling.

Hogeschool Inholland heeft op 21 februari 2019 voor haar College van Bestuur een apart declaratiereglement vastgesteld, passend binnen de handreiking van de Vereniging van Hogescholen en in lijn met het declaratiereglement dat voor al het personeel van Inholland geldt:

*Onder bestuurskosten wordt verstaan:*

*De uitgaven voor voorzieningen en activiteiten die direct aan de uitoefening van de bestuurstaak zijn verbonden en die noodzakelijk zijn voor een goede vervulling daarvan, waaronder vergoedingen voor c.q. declaraties van kosten die de bestuurder op eigen rekening heeft gemaakt. De voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeelt en fiatteert deze declaraties en bestuurskosten van het college.*

Met opname van onderstaand overzicht wordt aan het voormelde voldaan.

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties Bestuursleden 2025 (bedragen x EUR 1):

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord					
Naam	B.R. Combee	M. Deutekom	J.P.A. van Berg ai	CvB Gezamen- lijk	Totalen
1 Representatiekosten	770	47	205	6.787	7.809
2 Reis- en verblijfkosten binnenland	496	1.000	2.441	0	3.937
3 Reis- en verblijfkosten buitenland	812	380	0	0	1.192
4 Overige kosten	0	2.543	0	0	2.543
5 Totaal	2.078	3.970	2.646	6.787	15.481

Format conform Brief VvH 6 april 2018 kenmerk 18.4724.aj.

De volgende componenten zijn in dit overzicht verantwoord:

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

### Vervoerskosten:

Aan ieder lid van het College van Bestuur, met uitzondering van de interim bestuurder, is een leaseauto ter beschikking gesteld. De totale kosten in 2025 voor de leaseauto's waren EUR 25.798 (2024: EUR 40.060).

Er zijn in 2025 geen transacties aangegaan waarin sprake is geweest van tegenstrijdig belang.



### **Portefeuilleverdeling**

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

<b>Portefeuilleverdeling leden College van Bestuur Hogeschool Inholland 2025</b>	
<b>Periode: 2025</b>	<b>Portefeuilles</b>
<p><b>Bart Combee</b></p> <p><i>Voorzitter</i></p>	<p>Raad van Toezicht</p> <p>Woordvoering/Boegbeeld Strategie</p> <p>AVAG</p> <p>Hogeschool Medezeggenschap</p> <p>Governance</p> <p>Klachtafhandeling algemeen</p> <p>Holding/Academy</p> <p>Diversiteit en inclusie</p> <p>Domein Agri, Food &amp; Life Sciences</p> <p>Vestiging en regionale contacten Delft</p> <p>Domein Business, Finance &amp; Law</p> <p>Vestiging en regionale contacten Rotterdam/Dordrecht</p> <p>Stafafdeling Bestuurszaken</p>
<p><b>Jeroen van den Berg</b></p> <p><i>Lid</i></p> <p><i>Portefeuille Bedrijfsvoering a.i.</i></p>	<p>Raad van Toezicht: Auditcommissie Financiën &amp; Business Control</p> <p>Vastgoed en facilitaire zaken</p> <p>Human Resource Management / professionaliseringsbeleid</p> <p>Veiligheidsbeleid</p> <p>Klachtafhandeling personele aangelegenheden Communicatie</p> <p>ICT, informatiebeleid en informatievoorziening</p> <p>Lokaal Cao-overleg</p> <p>Domein Techniek, Ontwerpen en Informatica Vestiging en regionale contacten Alkmaar</p> <p>Domein Creative Business</p> <p>Vestiging en regionale contacten Amsterdam/Diemen</p> <p>Stafafdeling Communicatie/Human Resources</p> <p>Stafafdeling Informatievoorziening &amp; Technologie</p> <p>Stafafdeling Facilitaire Zaken / Huisvesting en Vastgoed</p> <p>Stafafdeling Financiën, Business Control &amp; Centrale Studentenadministratie</p>

Marije Deutekom	Raad van Toezicht: commissie Onderwijs en Onderzoek
Lid	Onderwijs- en Onderzoeksbeleid
	Kwaliteit, kwaliteitsbeleid, accreditatie en valorisatie
	Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
Portefeuille Onderwijs en	Studentzaken
Onderzoek	Docentenbeleid
	Juridische zaken
	Klachtafhandeling onderwijs- en onderzoeksbeleid
	Internationalisering
	Domein Gezondheid, Sport & Welzijn
	Vestiging en regionale contacten Haarlem
	Domein Onderwijs & Innovatie
	Vestiging en regionale contacten Den Haag
	Stafafdeling Onderwijs- en Onderzoeksbeleid en Juridische Zaken

## 2.2.2 Begrijpen, Beloven, Begrijpen

### 2.2.2.1 Studenten

In 2025 is de ingezette koers om het studiesucces van studenten te verbeteren voortgezet. Opleidingen zijn en blijven primair verantwoordelijk voor het realiseren van studiesucces, met ondersteuning en sturing op hogeschoolniveau waar nodig. Het kernteam studievoortgang heeft in 2025 een versterkte rol gekregen. Samen met opleidingen zijn bij zes opleidingen concrete verbetertrajecten gestart, gericht op onder andere binding, studievoortgang in jaar 1 en het terugdringen van uitval. Deze trajecten bestaan uit een heldere probleemanalyse, het maken van verbeterafspraken en het volgen van de voortgang.

Daarnaast is verder geïnvesteerd in het beter benutten van data. Dashboards met informatie over instroom, doorstroom en uitstroom zijn doorontwikkeld. In 2025 is gestart met het begeleiden van opleidingen om deze data – volgens een jaarplanning – actiever te gebruiken in de sturing op studievoortgang. Vanuit het NPO-project Monitoring Studievoortgang is het inzicht in studievoortgang vergroot; deze indicatoren blijven ook in 2026 een belangrijk sturingsinstrument.

### Studentenwelzijn en studentparticipatie

Studentenwelzijn is in 2025 één van de speerpunten van de hogeschool geweest. Dit heeft geleid tot een gezamenlijke Inholland-visie op studentenwelzijn. De kern van deze visie is dat welzijn onlosmakelijk verbonden is met studiesucces én dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is van iedereen binnen de hogeschool.

Om de ondersteuning van studenten te versterken is het Inholland-brede Leernetwerk Studentenwelzijn ingericht. Op alle locaties zijn lokale netwerken operationeel, waarin onder meer studentondersteuners, SLB'ers, vertrouwenspersonen en international offices samenwerken. Doel is

een samenhangend ondersteuningsnetwerk met korte lijnen en warme doorverwijzing. In het verlengde van de NPO-maatregelen zijn op alle locaties studentencoaches toegevoegd aan dit netwerk.

Daarnaast is geïnvesteerd in de professionele ontwikkeling van docenten in hun rol als SLB'er. Via Team Docentensupport Studentenwelzijn wordt ondersteuning geboden aan docententeams, en thema's als welzijn en inclusie zijn structureel verankerd in de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB).

In 2025 is het *Stimuleringsfonds Studentparticipatie (SFS)* ingezet om opleidingen actief te ondersteunen bij het versterken van studentparticipatie. Alle opleidingen konden een beroep doen op dit fonds om nieuwe initiatieven te starten of bestaande activiteiten te verdiepen. In 2025 zijn meer dan 40 initiatieven gestart, met de ambitie om dit verder uit te bouwen.

Via het door het Lectoraat Studiesucces ontwikkelde participatiedashboard is inzicht verkregen in de omvang en spreiding van betaalde studentparticipatie binnen de hogeschool. In 2025 is gestart met de verdere ontsluiting via PowerBI, zodat opleidingen en bestuur beter zicht krijgen op data in een Inholland breed gedragen structuur.

Daarnaast laten de lopende *Students as Partners*-projecten zien dat het actief betrekken van studenten bij onderwijsontwikkeling en -uitvoering leidt tot meer betrokkenheid en betere leerervaringen. Deze positieve resultaten onderstrepen het belang van blijvende investeringen in studentparticipatie.

Samenvattend kan worden gesteld dat met gerichte verbetertrajecten bij opleidingen, beter gebruik van data, versterking van het ondersteuningsnetwerk en meer aandacht voor welzijn en participatie in 2025 concrete stappen zijn gezet om studiesucces en het welzijn van studenten duurzaam te versterken.

## **Studentinitiatievenfonds**

In 2025 heeft het Studenten Initiatieven Fonds (SIF) zich verder doorontwikkeld als een fonds dat door en voor studenten wordt gedragen. In dit jaar zijn negen nieuwe studenten ingestroomd en zijn in totaal vijf studenten uitgestroomd. Om de zichtbaarheid en bekendheid van SIF te vergroten, is ingezet op fysieke promotie op alle locaties via *SIF on Tour*. Deze hogeschoolbrede aanpak is aangevuld met gerichte communicatie, waaronder een door Creative Business-studenten georganiseerd evenement, een podcast waarin studenten en een initiatiefnemer hun ervaringen delen en nieuwsartikelen via IRIS. Hoewel de promotie op alle locaties plaatsvond, is vooral een duidelijke groei zichtbaar in het aantal initiatieven vanuit Delft. Deze initiatieven kenmerken zich vaker door een technologische insteek en een langere looptijd, wat bijdraagt aan duurzame impact. In totaal zijn in 2025 39 initiatieven ingediend, waarvoor circa €70.000 is toegekend door de toekeningscommissie.

## **Diversiteit en inclusie**

In 2025 heeft hogeschool Inholland belangrijke stappen gezet om een inclusieve leer- en werkomgeving te realiseren. Het lectoraat Diversiteitsvraagstukken heeft vier Community of Practice-bijeenkomsten georganiseerd over thema's als polarisatie, antiracisme en studentenwelzijn. Het project Gelijke stagekansen groeide van een Haagse aanpak uit tot een landelijke beweging, met praktische tools zoals een werkgeversposter, digitale leermodule en meldprocedure.

Daarnaast is aandacht besteed aan kansengelijkheid voor studenten met een functiebeperking, de impact van armoede op de studie van studenten en verscheen een peer-reviewed artikel over stagediscriminatie in het hbo. Innovatie speelde tevens een grote rol: de AI-tool Inclusieve Leermaterialen en een nieuwe website met praktische handvatten ondersteunen docenten bij inclusief onderwijs. Ook interne trainingen, zoals de Inclusivity Pathway Training, versterken bewustwording en samenwerking binnen teams. Met deze initiatieven werkt Inholland structureel aan gelijke kansen en een inclusieve hogeschool. Er vindt daarbij nauwe samenwerking plaats met de ministeries van OCW, SZW, de Vereniging Hogescholen en via het Landelijk Netwerk D&I met andere hogescholen in Nederland.

## De cijfers

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

Studentenaantal per 1 oktober 2025 (peildatum) 23.897

Studentenaantal per 1 oktober 2024 (peildatum) 24.719

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

Nieuwe inschrijvingen	Peildatum		% verschil
	1-10-2025	1-10-2024	
Eerstejaars (incl. interne wisselaars)	6.843	6.907	-0,9%
<i>Ad</i>	570	622	-8,4%
<i>Bac</i>	6.063	6.103	-0,7%
<i>Mas</i>	210	182	15,4%
Hogerejaars (incl. interne wisselaars)	444	451	-1,6%
Februari doorstroom	324	352	-8,0%
<i>Ad</i>	68	77	-11,7%
<i>Bac</i>	256	275	-6,9%
<b>Totaal nieuwe inschrijvingen</b>	<b>7.611</b>	<b>7.710</b>	<b>-1,3%</b>

### *Inschrijvingen dalen licht, Amsterdam groeit in 2025*

In studiejaar 2024 zijn de opleidingen van Diemen en OZW-Boelelaan samengebracht in het nieuwe, duurzame pand aan het Pina Bauschplein in Amsterdam. In totaal gaat het om circa 7.000 studenten. Deze concentratie heeft positief uitgedaakt: Amsterdam is in studiejaar 2025 de enige vestiging met groei.

Inschrijvingen per vestiging	Peildatum		% verschil
	1-10-2025	1-10-2024	
Alkmaar	3.587	3.751	
Amsterdam (excl. AVAG)	6.875	6.806	
Delft	1.244	1.322	
Den Haag	2.072	2.237	
Dordrecht	460	495	
Haarlem	4.413	4.597	
Rotterdam	4.709	5.049	
AVAG (Amsterdam en Groningen)	537	462	
<b>Totaal Inholland</b>	<b>23.897</b>	<b>24.719</b>	<b>-3,3%</b>

### *Terugloop bij grotere bacheloropleidingen*

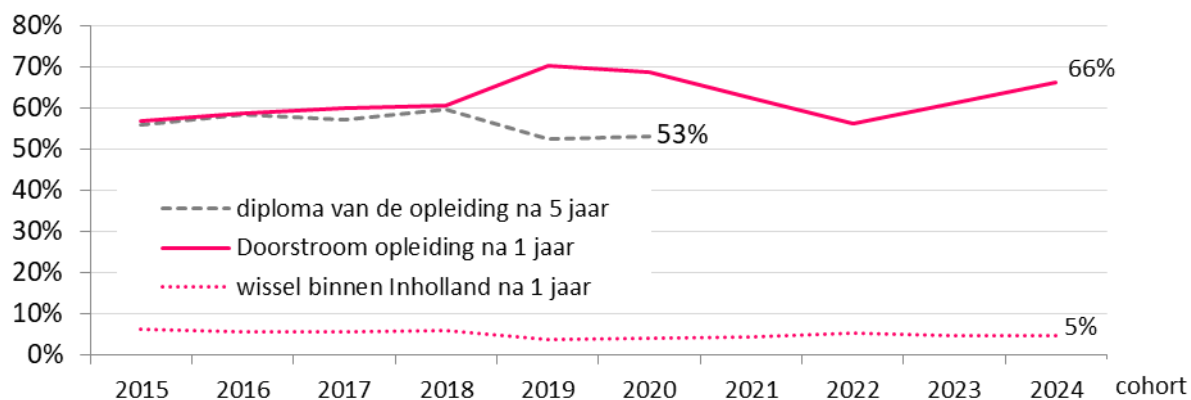
De daling wordt met name veroorzaakt door terugloop bij grotere bacheloropleidingen in het economisch domein. In enkele domeinen is sprake van groei, maar deze compenseert de daling bij de grotere opleidingen niet volledig.

Inschrijvingen per domein	Peildatum	Peildatum % verschil	
	1-10-2025	1-10-2024	2025-2024
<b>Ad's per domein</b>			
Agri, Food en Life Sciences	9	13	
Business, Finance & Law	140	169	
Creative Business	545	469	
Gezondheid, Sport en Welzijn	80	49	
Onderwijs en Innovatie	369	395	
Techniek, Ontwerpen en Informatica	242	209	
<i>Subtotaal Inholland Associate degrees</i>	1.385	1.304	6,2%
<b>Bachelors per domein</b>			
Agri, Food en Life Sciences	1.282	1.342	
Business, Finance & Law	4.675	5.051	
Creative Business	4.162	4.342	
Gezondheid, Sport en Welzijn	5.988	6.196	
Onderwijs en Innovatie	2.496	2.524	
Techniek, Ontwerpen en Informatica	2.975	3.064	
Verloskunde	497	462	
<i>Subtotaal Inholland Bachelor opleidingen</i>	22.075	22.981	-3,9%
<b>Masters per domein</b>			
Business, Finance & Law	13	18	
Gezondheid, Sport en Welzijn	346	337	
Onderwijs en Innovatie	38	37	
Verloskunde	40	42	
<i>Subtotaal Inholland Master opleidingen</i>	437	434	0,7%
<b>Totaal Inholland</b>	<b>23.897</b>	<b>24.719</b>	<b>-3,3%</b>

*Doorstroom na de propedeuse verbetert verder*

Succesvol studeren is een speerpunt voor Inholland. Onderstaande figuur toont van de bachelorstudenten per cohort de ontwikkeling van de doorstroom na één jaar, de interne wissel binnen Inholland na één jaar en het behalen van een diploma van de opleiding binnen de nominale studieduur + één jaar (meestal vijf jaar).

Ontwikkeling studiesucces bij Inholland



Bron: 1cijferHO (DUO, feb 2026). Op basis van gestarte studenten bij een bacheloropleiding van Inholland

De doorstroom naar jaar 2 is voor cohort 2024 gestegen tot 66% en ligt daarmee ruim boven de ambitie voor 2025 van meer dan 60% doorstroom. Hiermee zet Inholland de positieve trend in de doorstroom na de propedeuse voort.

Binnen cohort 2020 behaalde 53% van de studenten binnen vijf jaar een diploma van de opleiding waarin zij zijn doorgestroomd in jaar 2. Dit blijft achter bij de ambitie van 56% voor 2025. De lagere uitkomst ten opzichte van cohort 2018 hangt samen met het tijdelijk afschaffen van het bindend studieadvies (BSA) in de propedeuse voor de cohorten 2019 en 2020. Het aandeel studenten dat na één jaar binnen Inholland van opleiding wisselt, blijft stabiel rond de 5%.

#### *Studenttevredenheid iets hoger in 2025*

In 2025 vulden 8.809 studenten (36,1%) de Nationale Studenten Enquête in. De resultaten van 2025 lieten op alle thema's een vergelijkbare of verbeterde waardering zien ten opzichte van 2024.

Studenten waarderen Inholland als leeromgeving en zijn positiever over de sfeer, flexibiliteit in het studieprogramma, studeerbaarheid en het rooster. Ook de werkvormen, beoordelingscriteria en toetsvormen sluiten beter aan. De waardering voor docenten, hun expertise en begeleiding is gestegen, evenals de duidelijkheid van Engelstalige uitleg. Daarnaast zijn studenten meer tevreden over studiefaciliteiten, ICT, digitale leeromgeving, werkplekken en bibliotheek. De aansluiting op de beroepspraktijk en bruikbare feedback op opdrachten worden beter beoordeeld.

#### *Tevredenheid alumni gelijk gebleven*

Anderhalf jaar na hun afstuderen in 2022-2023 werden onze alumni bevroegd over hun actuele arbeidssituatie en konden zij hun mening geven over de gevolgde hbo-opleiding. In totaal vulden 1.828 alumni de vragenlijst van de HBO Monitor 2024 in. De resultaten werden medio 2025 gepubliceerd.

De tevredenheid onder alumni van Inholland is in 2024 gelijk gebleven aan 2023. Van de respondenten gaf 55% aan (zeer) tevreden te zijn over de opleiding. Ruim twee derde van de respondenten zou opnieuw voor dezelfde opleiding hebben gekozen. 60% zou de opleiding aanraden aan anderen.

De tevredenheid over praktijkgericht onderzoek daalde iets, net als de waardering voor de inhoud van de opleiding. Iets minder dan de helft vond de opleiding een goede voorbereiding op de carrière. De waardering voor de opleiding als basis voor de arbeidsmarkt en competentieontwikkeling is ten opzichte van de vorige meting iets toegenomen. De werkloosheid steeg iets, net zoals het bruto uurloon. Dit volgt de landelijke trend. Iets minder respondenten zijn (zeer) tevreden over de carrièremogelijkheden en hun functie.

## Studentondersteuningsfonds

Overzicht uitkeringen Studentenondersteuningsfonds				
Omschrijving	Aantallen ho- studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
<b>Ho-studenten in overmachtssituaties</b>	Aanvragen 58	€ 213.699	€ 4.223	8,7
Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet studeerbare opleidingen	Toewijzingen 57			
<b>Bestuurders van studie-of studenten- verenigingen of MR</b>	Aanvragen 98	€ 195.087	€ 1.858	9,3
	Toewijzingen 98			
<b>Overige categorieën</b>	Aanvragen 411	€ 318.000	€ 538	20,0
Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin.steun aan niet -EER ho-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Toewijzingen 307			

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

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

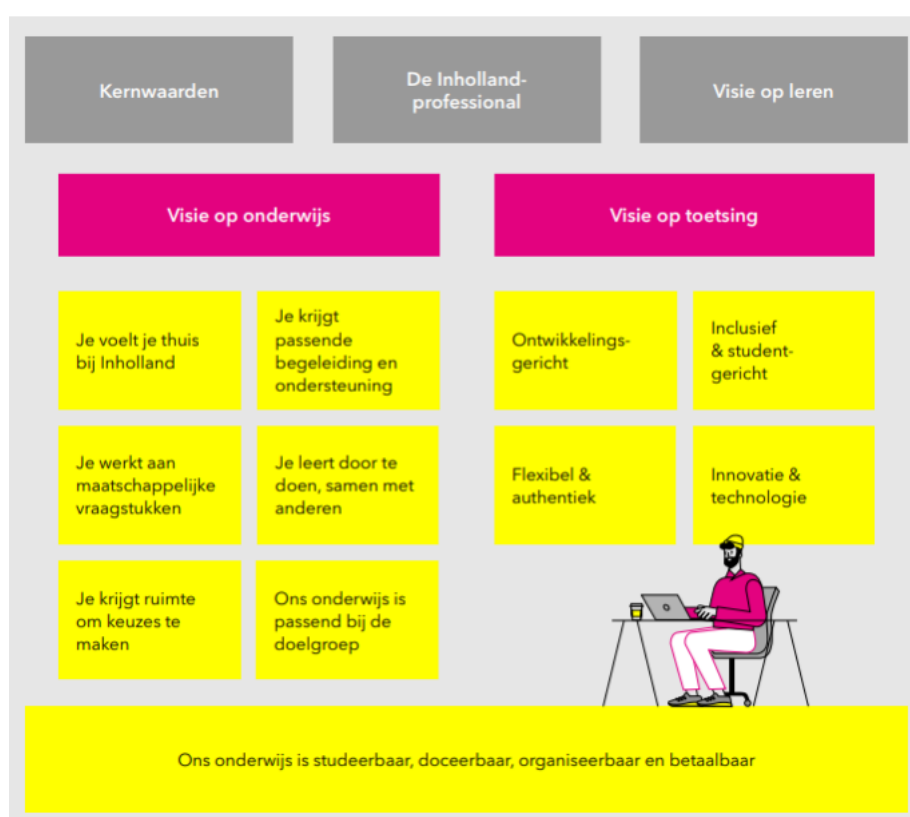
De gegevens bij de categorie overige bestaan uit betalingen aan studenten voor Noodfonds, een IMF (Inholland Mobiliteitsfonds) en betalingen aan studenten voor Kennisbeurzen. Het Inholland Mobiliteitsfonds is bedoeld voor studenten die een project/stage/studie/afstudeeropdracht in het buitenland doen.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

## 2.2.3 Goed Onderwijs en Onderzoek

### 2.2.3.1 Onderwijs

2025 heeft wat betreft onderwijsbeleidsontwikkeling in het teken gestaan van het ontwikkelen van de Inholland- visie op onderwijs en de Inholland-visie op toetsing. Dit is gebeurd in een breed participatief proces dat heeft geleid tot definitieve versies van de visie op onderwijs met daarbij ontwerp- en uitvoeringscriteria en de visie op toetsing met daarbij kaders voor toetskwaliteit (zie figuur 1).

De visies zijn vastgesteld door het college van bestuur op 6 mei 2025 na verkregen instemming van de Hogeschool Medezeggenschapsraad op 25 april 2025.



Figuur 1: Schematische weergave visies

Vervolgens is een implementatieplan opgesteld waarna het programmateam Visie op onderwijs en toetsing is geïnstalleerd.

Het programmaplan van de visies borduurt voort op het implementatieplan en is onderverdeeld in vijf programmalijnen.

1. Communicatiestrategie: de strategie waarmee we als Inholland aan de slag gaan met de realisatie van de visies
2. Impactanalyse: de ontwikkeling van een instrument, samen met het lectoraat Teaching, Learning & Technology, waarmee opleidingen in kaart brengen waar ze staan met betrekking tot de realisatie van de visies en wat hen nog te doen staat. Daarnaast geeft de impactanalyse een beeld van de benodigde ondersteuning.
3. Ondersteuning: vormgeving, samen met het CTL, van de benodigde ondersteuning voor de realisatie van de visies.

4. Beleidsontwikkeling: aanscherping criteria en kaders waar nodig.
5. Processen en systemen: inrichting van processen en systemen zodat deze ondersteunend zijn aan de realisatie van de visies.

De werkzaamheden binnen deze programmalijnen zijn gestart in 2025 en lopen door in 2026.

#### *Toetsing*

Sinds mei 2025 geven de Inholland-visie op toetsing en kaders voor toetskwaliteit sturing aan de inhoudelijke en procesmatige ontwikkelingen op het gebied van toetsing, en aan de monitoring van toetskwaliteit binnen de opleidingen en domeinen. De kaders zijn gerelateerd aan wettelijke eisen, NVAO-standaarden, uitgangspunten van de Onderwijsinspectie en de OER. De visie op toetsing sluit aan bij de Inholland-visie op onderwijs en bij landelijke ontwikkelingen ten aanzien van flexibilisering, zoals het mogelijk maken van persoonlijke leerroutes en leerwegaafhankelijke toetsing. Ook is een addendum bij de Inholland-visie op toetsing opgesteld in de vorm van een handreiking over de invloed van generatieve AI op de validiteit van toetsing. Deze handreiking helpt opleidingen om vanuit het principe van constructive alignment de toetsing te analyseren en te verbeteren.

Om de implementatie van de Inholland-visie op toetsing en de kaders voor toetskwaliteit te ondersteunen, wordt vanuit het leernetwerk 'Anders kijken naar toetsing' ondersteuning geboden in de vorm van hogeschoolbrede netwerkbijeenkomsten, waarin het van elkaar leren en delen van kennis en ervaring centraal staat. Ook wordt maatwerk geboden door het laagdrempelig bespreken van toetsvraagstukken en is het professionaliseringsaanbod op het leerportaal aangepast op actuele ontwikkelingen en behoeften zoals het afnemen van mondelinge assessments. Een eerste verkenning van het CTL-team Toetsing heeft plaatsgevonden en zal vervolg krijgen in 2026.

#### *Zelfregie en leercoaching*

Inholland kent al een aantal jaar een leernetwerk Zelfregie en een leernetwerk Leercoaching. In 2025 zijn beide leernetwerken samengevoegd tot een leernetwerk. In 2025 zijn netwerkbijeenkomsten en leerwerkplaatsen georganiseerd om uitwisseling op dit thema tussen domeinen en opleidingen te faciliteren. Hierbij werken collega's vanuit verschillende domeinen maandelijks in werksessies concreet aan handreikingen en actuele vraagstukken uit opleidingen. Een van de resultaten 2025 is een gesprekstoel voor opleidingsteams om keuzes te maken in het curriculumontwerp in lijn met de Inholland visie op Zelfregie en de Inholland visie op Onderwijs en Toetsing.

Bij de ontwikkeling van de tools wordt samengewerkt met het Lectoraat Studiesucces en met de Haagse Hogeschool.

#### *FeedbackFruits portfolio Inholland*

In lijn met de visie op onderwijs en toetsing werkt Inholland sinds 2022 samen met FeedbackFruits (FBF) aan een digitaal portfolio. Dit portfolio ondersteunt de feedbackdialoog, studentgestuurd leren en flexibilisering.

Het portfolio wordt momenteel geïmplementeerd bij een groeiend aantal opleidingen, waaronder: Business Studies, Finance, Facility Management, Business Innovation, Toerisme, Pedagogiek (VT/DT), HBO-V en de minoren: Sustainable Finance & Entrepreneurship, CREM. Met andere opleidingen (bv binnen TOI en CRB) worden verkennende gesprekken gevoerd. Om de implementatie te borgen is een ondersteuningsstructuur opgezet. Inholland maakt ook onderdeel uit van een co-creatie platform om met de sector HO het portfolio verder door te ontwikkelen.

### *Ontwikkelingen met betrekking tot studieadvies*

Sinds september 2023 werken de volgende opleidingen middels een pilot met een dringend studieadvies (vaak afgekort tot DSA); Ad cybersecurity, Ad logistiek, Ad sociaal werk, Ad maintenance, Bachelor verpleegkunde flexibele deeltijd en Ad IT service management. De opleiding Verpleegkunde flexibele deeltijd deed dit al sinds 2022.

Als onderdeel van de visie op onderwijs en toetsing is in mei 2025 het besluit genomen dat er géén plaats is voor het dringend studieadvies binnen Inholland. Tegelijkertijd is besloten dat pilotopleidingen kunnen doorgaan tot en met studiejaar 2025-2026.

Alle opleidingen binnen Inholland gaan vanaf volgend studiejaar werken met een Inholland brede BSA-norm van 30 EC. Daarmee komt dan een einde aan de pilot dringend studieadvies.

### **Flexibel onderwijs**

#### *Perspectief en uitgangspunten flexibel onderwijs*

Voor flexibel onderwijs heeft in 2025 een verkenning plaatsgevonden naar de Inholland doelgroepen en persona's. Daarnaast is in kaart gebracht welke concrete gevolgen de implementatie van de visie op onderwijs en de visie op toetsing heeft op de te maken keuzen ten aanzien van flexibilisering in de onderwijs- en studentprocessen en -systemen.

#### *Inholland doelgroepen en persona's*

Waar het onderwijs nu in grote mate gericht is op startende voltijdstudenten wil Inholland, gezien de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen onderwijs aanbieden aan meerdere doelgroepen. Op basis van gesprekken met collega's uit het onderwijs, van de Academy en uit ondersteunende diensten in combinatie met landelijke ontwikkelingen (Npuls) zijn doelgroepen voor Inholland benoemd en is een eerste aanzet tot persona's gemaakt om deze doelgroepen meer kleur te geven. Deze doelgroepen en persona's zijn meegenomen in het project strategisch portfoliomanagement.

#### *Concrete gevolgen van de implementatie van de visies*

Om zicht te krijgen op de concrete gevolgen en de keuzen ten aanzien van flexibilisering in de onderwijs- en studentprocessen zijn met behulp van de gereedheidsscan van Npuls en vijf ontwerpessies de benodigde aanpassingen in kaders, informatie, processen en systemen (applicaties) in grote lijnen onderzocht.

De resultaten van het onderzoek (een advies en bijbehorende roadmap) geven houvast voor verdere ontwikkeling. Ze maken duidelijk dat de benodigde aanpassingen voor de ondersteuning van de visie op onderwijs en de visie op toetsing tegelijkertijd een voorbereiding zijn op toekomstige ontwikkelingen. Hiermee wordt het risico op desinvestering weggenomen.

Om te komen tot concrete projectvoorstellen voor de aanpassing van processen en applicaties werden in de laatste maanden van 2025 en in het eerste kwartaal van 2026 keuzes ten aanzien van nadere concretisering en aanvulling van de kaders en doelgroepen gemaakt, werkt een multidisciplinair team de roadmap uit naar concrete projectvoorstellen om de benodigde aanpassingen in processen en systemen (applicaties) te realiseren en wordt een Inholland begrippenkader ontwikkeld voor een gemeenschappelijke taal om zo over de grenzen van expertises samen de gewenste aanpassingen te kunnen realiseren.

Deze activiteiten worden in nauwe samenwerking met het programma Implementatie van de visie op onderwijs en de visie op toetsing gerealiseerd.

### *Leven Lang Ontwikkelen*

Inholland ziet Leven Lang Ontwikkelen (LLO) als een belangrijke strategische drijfveer voor haar onderwijs en onderzoek en zet de ontwikkeling door naar innovatiemotor voor de regio. De

hogeschool heeft in het licht van het Strategisch Plan haar ambitie met LLO in 2023 geëxpliciteerd en aangescherpt. Het huidige LLO-aanbod van Inholland bestaat uit drie bouwstenen:

- flexibele deeltijdopleidingen;
- kort-cyclisch LLO-aanbod; en
- regionale samenwerkingsverbanden met werkgevers en eventueel andere opleiders met als doel om passend aanbod te ontwikkelen.

Inholland wil met dit LLO-aanbod een vanzelfsprekende aanbieder zijn voor werkende professionals in de regio. De visie op onderwijs voor werkende professionals is opgenomen in de Inholland onderwijsvisie.

Inholland heeft een leergemeenschap/LLO-community opgezet. Vanuit deze LLO-community is de subsidieaanvraag LLO-Katalysator bouwsteen 3 "Inholland, Innovatiemotor voor de regio" ingediend en in 2024 toegekend. Deze subsidie stelt Inholland in staat om zich als LLO-organisatie verder te professionaliseren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In 2025 zijn daarom de volgende professionaliseringsopgaven opgepakt: verbeteren organisatiecapaciteit en dienstverlening; menselijk kapitaal, het doorontwikkelen van het lerend vermogen van de professional; en het verbeteren van onze onderwijslogistiek en bedrijfsvoering. Vanuit het project van de LLO-Katalysator wordt nu ingezet op het vervolg en de verduurzaming van de gerealiseerde doelstellingen en de ingezette ontwikkelingen binnen de Inholland organisatie.

Naast bovengenoemde subsidieaanvraag op bouwsteen 3 van de LLO Katalysator neemt Inholland deel aan de gezamenlijke subsidieaanvraag van de LLO Katalysator voor "Professionalisering van FastSwitch". Tevens is de kleine subsidieaanvraag voor LLO bij de opleiding Tourism Management toegekend en doet Inholland op bescheiden schaal mee met de LLO Katalysator aanvraag van Via Delta. Ook is Inholland partner in het Regioplan Beethoven Zuid-Holland Delft waarbij in samenwerking met het mbo en wo maatwerk cursussen en trainingen binnen LLO ontwikkelen om technici op te leiden en bij te scholen voor de microchipsector.

Het diplomagerichte aanbod bestaat uit flexibele deeltijdopleidingen zoals ontwikkeld binnen het experiment leeruitkomsten. Hiermee benut Inholland de ruimte die met het inwerking treden van de wet leeruitkomsten per 1 januari 2025 is ontstaan.

Sinds 2022 neemt Inholland deel aan de landelijke pilot Microcredentials. Microcredentials dragen bij aan de flexibilisering van het onderwijs. De pilot Microcredentials is een initiatief van de zone flexibilisering van het versnellingsplan met de VH en UNL en valt inmiddels onder NPULS. Per januari 2024 is gestart met een nieuwe fase van de landelijke pilot "Samen doorbouwen aan microcredentials". Dit vervolg betekent het continueren van landelijke facilitering en kennisdeling op dit thema en staat opschaling en verankering binnen de instellingen centraal.

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

In 2025 heeft Inholland actief bijgedragen aan het landelijk project 'Samen doorbouwen aan microcredentials' (NPuls) en de vier professionele leergemeenschappen (PLG's): PLG communicatie, PLG waardevol aanbod, PLG kwaliteitszorg en PLG logistiek, systemen en administratie. Vanaf 1 mei 2025 tot 30 april 2027 worden hogescholen in de gelegenheid gesteld om te experimenteren met microcredential aanbod voor professionals die ingeschreven staan als initiële student (omdat zij nog geen bachelor of masteropleiding hebben afgerond). Inholland zal van deze gelegenheid gebruik maken in het kader van het verkennen van mogelijke nieuwe doelgroepen.

Naast de aansluiting op het landelijke project heeft Inholland in 2025 de ontwikkeling van microcredentials verder vormgegeven. Hiermee beogen wij de verankering en inbedding van microcredentials in de staande organisatie te bewerkstelligen. Zo zijn in samenwerking met de Inholland Academy de microcredentials aangeboden en zijn 3 microcredentials uitgegeven. De borging van de kwaliteitszorg (incl. afstemming met de examencommissie) is verder doorgevoerd. Met stroom 3 van de LLO-katalysator "innovatie motor van de regio" wordt het proces van inschrijvingen, registratie en certificering in de staande organisatie ingericht.

## **Algemene ontwikkelingen**

### *Onderwijsontwikkeling en technologie*

Een belangrijke aanjager voor de innovatie is het (landelijk) nationaalgroeifonds-programma Npuls dat in 2023 van start ging. Wat in 2024 is uitgewerkt heeft in 2025 vervolg gekregen. Inholland is op thema's vertegenwoordigd bij Npuls voor digitale leermaterialen, voor studiedata en AI; voor wendbaar georganiseerd onderwijs.

Een aantal initiatieven gerelateerd aan Npuls met resultaat

- Het Inholland-sleutelteam is het aanspreekpunt voor collega's als er vragen zijn over Npuls en de vormgeving daarvan in de instelling. Om slagkracht te genereren voor de komende jaren is een subsidieaanvraag ingediend. De aanvraag is gehonoreerd.
- Center of Teaching and Learning (CTL)  
De Inholland aanvraag voor een Center of Teaching & Learning (CTL) is gehonoreerd en per 1 september is de subsidieperiode van drie jaar ingegaan. Het CTL heeft als doel structuur te bieden om docenten en andere medewerkers beter te ondersteunen, met elkaar te verbinden en samen te laten werken aan vernieuwende oplossingen die ons onderwijs versterken. Het CTL wordt ingericht als netwerkorganisatie en werkt met CTL-teams op thema. Het eerste CTL-team op 'AI en onderwijstechnologie' is in 2025 gestart.
- Digitale Leermaterialen  
In 2024 is het project OpenUp gestart bij Inholland en zijn activiteiten rondom het leren en werken met Digitale Open Leermaterialen uitgewerkt. Het kwaliteitsmodel is opgesteld en er is een ondersteuningspagina ingericht. Tot slot is de verlengingsaanvraag OpenUp ingediend bij Npuls. Deze aanvraag is gehonoreerd.
- Get Connected  
Een andere Npuls-subsidieregeling is Get Connected. Deze regeling ondersteunt mbo-scholen, hogescholen en universiteiten die aan de slag willen met digitale voorzieningen. Inholland heeft een aanvraag ingediend en deze is op 25 juni 2025 gehonoreerd.

### *Inholland Programma AI*

AI is in 2025 opnieuw een speerpunt geweest binnen Inholland. De werkgroep AI is overgegaan in een Programma AI, hiervoor is een programmamanager aangesteld. Binnen het programma zijn vier projecten opgezet: Verantwoord AI, AI-geletterdheid, AI-dienst en Implementatie in het Curriculum.

Hiermee zet Inholland een duidelijke lijn uit voor de komende jaren.

Centraal in de ontwikkelingen staan verbindingen: tussen opleidingsteams, initiatieven en domeinen binnen Inholland, maar ook met externe partners, zoals andere hogescholen en universiteiten, SURF en het werkveld. Het programma AI heeft actief kennis gedeeld met andere hogescholen en universiteiten. De samenwerking met deze instellingen heeft bijgedragen aan de ontwikkelingen van een plan van aanpak rondom generatieve AI. Intern is de werkgroep AI doorgegaan met het delen van kennis, het geven van webinars en er is in samenwerking met het CTL-team 'AI & onderwijstechnologie' een programma met verschillende trainingen opgesteld. Verder is een leergang gemaakt en voor de bewustwording van de AI-geletterdheid zijn er zelfscans gemaakt (AIMES) en zijn er leeruitkomsten opgesteld.

Daarnaast wordt er in samenwerking met domeinvertegenwoordigers gewerkt aan een Inholland breed beleidsplan. Dit beleidsplan kan door de domeinen gebruikt worden als basis voor ten eerste het ontwikkelen van een domein beleidsplan en voor ten tweede gesprekken over de betekenis van het inzetten van AI in het onderwijs.

## Kwaliteitszorg Onderwijs

### Accreditaties

De kwaliteit van het onderwijs en onderzoek is onze topprioriteit. Een intensieve betrokkenheid bij accreditaties van onze opleidingen is daarvan een onderdeel. Omdat Inholland geen instellingsaccreditering kent, worden alle opleidingen afzonderlijk geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaams Accreditatieorganisatie (NVAO). Alle zelfevaluatie-rapporten van opleidingen die in 2025 zijn geaccrediteerd, zijn door het College van Bestuur besproken.

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

*Bij Inholland hebben in 2025 de onderstaande visitaties/accreditaties plaatsgevonden:*

Opleiding	Datum	(voorlopig) resultaat
<b>Ad Cybersecurity</b>	Aug 2025	Positief
<b>Ad Logistiek</b>	April 2025	Positief
<b>Ad Sociaal Financiële Dienstverlening</b>	Juli 2025	Positief
<b>Ad Pedagogisch Educatief Professional</b>	Okt 2025	Positief
<b>B Civiele Techniek</b>	Dec 2025	Positief
<b>B Elektrotechniek</b>	Juli 2025	Positief
<b>B Informatica</b>	Feb 2025	Positief
<b>B Mondzorgkunde</b>	Juli 2025	Positief
<b>B Opleiding tot Verpleegkundige</b>	Juli 2025	Positief
<b>B Sociaal-Juridische Dienstverlening</b>	Juli 2025	Positief
<b>B Technische Bedrijfskunde</b>	Jan 2025	Positief
<b>B Technische Informatica</b>	Juli 2025	Positief
<b>B Verloskunde</b>	Aug 2025	Positief
<b>M Pedagogiek</b>	April 2025	Positief
<b>B Business Studies</b>	Mei 2025	Positief
<b>B Landscape and Environment Management</b>	Mei 2025	Positief
<b>B Leisure &amp; Events Management</b>	Mei 2025	Positief
<b>B Tourism Management</b>	Dec 2025	(voorlopig) positief
<b>M Duurzaamheidstransities (joint degree)</b>	Nov 2025 (TNO)	(voorlopig) positief

Naast bovenstaande besluiten hebben meerdere opleidingen afgelopen jaar een Midterm review afgerond.

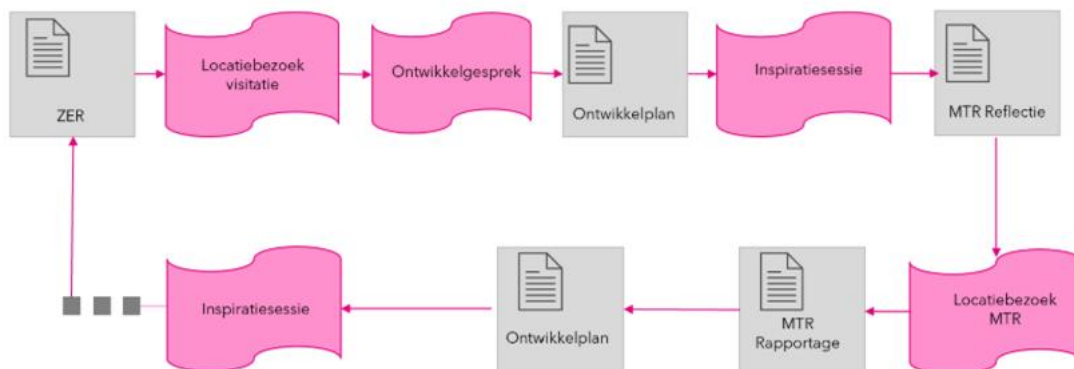
In het kader van de doorontwikkeling van het opleidingsportfolio is besloten tot de afbouw van de Associate degrees **Logistiek en Sociaal Financiële Dienstverlening**, met beëindiging uiterlijk **voor september 2026**. Daarnaast is in 2024 besloten de ontwikkeling van de joint degree master *Data Driven Business* te beëindigen en deze opleiding niet op te nemen in het portfolio van Inholland. De opgedane kennis en inzet van collega's vormen een waardevolle basis voor het verder verkennen van passend en toekomstbestendig onderwijs richting 2026.

### *Kwaliteitsbeleid en cultuur*

Het door het College van Bestuur begin 2025 vastgestelde **Ontwikkelingsgericht Kwaliteitsbeleid Inholland Onderwijs en Onderzoek (OKIdOO)** dient als basis voor de harmonisatie van kwaliteitszorg binnen de hogeschool.

[OKIdOO](#) (staat voor een gezamenlijke aanpak van kwaliteitszorg binnen de hele hogeschool. Voor de vindbaarheid is er op Iris een omgeving ingericht voor dit onderwerp. Om concreet handen en voeten te geven aan het beleid zijn vlak voor de zomer de nieuwe procedures 'midterm review en accreditatie/visitatie voor [onderwijs](#) en [onderzoek](#)' gemaakt.

Vanuit het kwaliteitsbeleid en die procedures zijn formats (grijze formats in fig. 1) voor onderwijs en onderzoek gemaakt en in 'de week van de kwaliteit' zijn besproken en van feedback voorzien. Begin 2026 zijn deze vastgesteld door het cvbO



**Figuur 1: Kwaliteitscyclus onderwijs**  
Auditorenpool: activiteiten en ontwikkeling

De *Inholland Auditorenpool* is een strategisch instrument binnen OKIdOO om reflectie, leren en kwaliteitsverbetering te bevorderen. De auditorenpool ondersteunt opleidingen en kenniscentra bij midterm reviews (MTR's), proefvisitaties en andere interne evaluaties. Hierbij staat het principe van *ontwikkelingsgericht auditen* centraal: een positieve, leergerichte benadering die uitnodigt tot reflectie en verbetering.

In 2025 zijn de volgende activiteiten gerealiseerd:

- *Inzet bij audits en reviews:* Leden van de auditorenpool zijn meerdere keren ingezet bij midterm reviews, proefvisitaties en toetsen-na-drie-jaar, waarbij zij hun expertise inzetten om opleidingen te ondersteunen in reflectie en procesverbetering.
- *Training en scholing:* Na een oproep in 2025 hebben meer dan 30 collega's aangegeven interesse te hebben in deelname bij de auditorenpool. Er zal in 2026 worden gestart met een scholingstraject waarin vaardigheden in waarderend auditen en kwaliteitsreflectie verder worden ontwikkeld voor zowel leden als voorzitters.
- *Diversiteit in expertise:* De pool omvat collega's met deskundigheid op uiteenlopende terreinen, waaronder toetsdeskundigheid (BKE, SKE), didactiek, kwaliteitszorg en ruime onderwijs- en auditervaring. Dit zorgt ervoor dat opleidingen en kenniscentra worden ondersteund door een breed spectrum van expertise.

- De activiteiten van de auditorenpool dragen bij aan een kwaliteitscultuur waarin continue verbetering, leren van elkaar en veilige reflectie centraal staan, en vormen een integraal onderdeel van de verdere ontwikkeling van OKIdOO.

### Internationalisering

In juli 2025 heeft het College van Bestuur het nieuwe internationaliseringsbeleid voor onderwijs en onderzoek 2025-2027 vastgesteld.

Het nieuwe internationaliseringsbeleid zorgt ervoor dat internationalisering in alle opleidingen een plek krijgt en biedt iedereen – studenten én collega's – kansen via uitwisseling, (online) samenwerking en internationale projecten. Ook Europese onderzoekssamenwerking krijgt nadruk, omdat duurzame projecten de kwaliteit en impact van praktijkgericht onderzoek vergroten en bijdragen aan oplossingen voor lokale en regionale vraagstukken.

### Mobiliteit

Inholland stimuleert studenten en medewerkers internationale ervaring op te doen door in het buitenland te studeren, stage te lopen of les te geven. Inholland werkt samen met 244 buitenlandse hoger onderwijsinstellingen op het gebied van mobiliteit, waaronder 187 partners uit Erasmus+ programmalanden en 52 partners uit andere landen.

De inkomende mobiliteit van partnerinstellingen verrijkt de international classrooms bij Inholland. Sinds 2022-2023 is er sprake van een sterke groei van blended short-term mobilities binnen Erasmus+, een innovatieve en inclusieve vorm van mobiliteit die ook studenten bereikt die anders geen buitenlandervaring zouden hebben gekozen. Deze trend zet zich sindsdien duidelijk voort. Hieronder zijn de centraal geregistreerde gegevens opgenomen over student- en stafmobiliteit.

#### Uitgaande student- en stafmobiliteit

	Europa Erasmus+		Buiten Europa Erasmus+		Buiten Europa	
	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025
Studie	178	185	0	0	57	61
Blended short-term	299	244	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.
Stage	82	95	0	0	186	199
Staf	104	83	7	16	*	*

#### Inkomende student- en stafmobiliteit

	Europa Erasmus+		Buiten Europa Erasmus+		Buiten Europa	
	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025
Studie	173	172	41	37	23	10
Blended short-term	0	94	0	0	0	0
Docent/staf	*	*	14	16	*	*

\*wordt niet centraal geregistreerd

### Internationale opleidingen

Inholland biedt zeven internationale Engelstalige opleidingen: zes bachelors en één associate degree op het gebied van Techniek, Creative Business en Muziek. In studiejaar 2023-2024 volgden 1.075 internationale diplomastudenten deze opleidingen; in 2024-2025 waren dat er 1.018.

Met het oog op de mogelijke inwerkingtreding van de Wet Internationalisering in Balans op 1 januari 2027 neemt Inholland verantwoordelijkheid voor thema's zoals toegankelijkheid van het onderwijs, huisvesting en het welzijn van internationale studenten. Er is een actieve werkgroep internationale studenthuisvesting en de hogeschool investeert in persoonlijke begeleiding en welzijnsactiviteiten. Om

uitvoering te geven aan de afspraken over 'zelfregie' uit het bindingsbesluit van de Vereniging Hogescholen (11 februari 2024) is een Taskforce opgericht die acties coördineert en samenwerking zoekt met andere hogescholen. Daarnaast verplicht het wetsvoorstel tot het opstellen van een taalbeleid; Inholland heeft hiervoor in samenwerking met diverse stakeholders een integraal taalbeleid ontwikkeld dat begin 2026 wordt vastgesteld.

*Erasmus+ beurzen*

Het Erasmus+ programma, actielijn KA1, betreft in termen van toegewezen subsidie EUR 1.147.055 (call 2024) en EUR 915.462 (call 2025) voor uitgaande mobiliteit binnen Europa (KA131). Voor mobiliteit buiten Europa (KA171) ontvingen we EUR 722.870 (call 2023) en EUR 155.134 (call 2025) aan subsidie.

*Overige beurzen*

Inholland stimuleert internationale mobiliteit door gebruik te maken van zowel eigen beursregelingen als landelijke programma's.

Het Inholland Mobiliteit Fonds (IMF) ondersteunt studenten die naar het buitenland willen, maar geen gebruik kunnen maken van een Erasmusbeurs. De Kennisbeurs beloont excellente internationale diplomastudenten uit niet-Europese landen en wordt jaarlijks toegekend in jaar 1, 2 en 3 bij nominaal studeren (60 ECTS-credits per jaar).

Het NL Scholarship (NLS), een OCW-programma, richt zich op uitgaande mobiliteit naar non-EER-bestemmingen op basis van cofinanciering (33,3% Inholland, 66,7% OCW). De VSBfonds beurs is bedoeld voor maatschappelijk betrokken afgestudeerden die in het buitenland een masteropleiding willen volgen.

	Aantal 2023-24	Bedrag x €1 2023-24	Aantal 2024-2025	Bedrag x €1 2024-2025
Inholland Mobiliteit Fonds	173	89.800	188	94.400
Kennisbeurs	46	83.500	71	124.000
NL Scholarship	38	47.500	38	95.000
VSBfonds beurs	6	54.000	5	41.000

*Internationalisation at home en internationale projecten*

Internationalisation at home is in het kader van de Inholland-waarden inclusie en duurzaamheid van groot belang in internationaliseringsactiviteiten. Opleidingen verweven internationale en interculturele elementen in hun curriculum en selecteren passende 'at home' activiteiten.

Tot september 2024 konden instellingen gebruikmaken van de stimuleringsregeling van OCW voor de ontwikkeling van deze projecten. Hogeschool Inholland heeft hier intensief gebruik van gemaakt en diende voor de laatste call zes aanvragen in, die alle zes zijn toegekend.

Daarnaast hebben zich Blended Intensive Programmes (BIPs) bewezen als een zeer impactvolle vorm van internationalisering voor studenten, medewerkers, opleidingen en lokale stakeholders. BIPs bieden ruimte voor zowel complexe, systemische vraagstukken als praktijkgerichte thema's. Ze maken internationale ervaringen inclusiever.

*Internationale strategische samenwerking*

Om onze internationaliseringsambities te realiseren, zijn sterke internationale partnerschappen cruciaal, waarbij multidisciplinair wordt samengewerkt. In december 2025 is de eerste strategische samenwerking geformaliseerd met AP Hogeschool in Antwerpen. Dit vormt een belangrijke eerste stap naar het opbouwen van een strategische alliantie voor onderwijs en onderzoek.

### *Internationalisering van onderzoek*

Ook in 2025 was Inholland lid van UASNL, een samenwerkingsverband van 23 Nederlandse hogescholen die samenwerken om hun Europese onderzoeksprofiel te versterken. In maart organiseerde UASNL een werkbezoek naar Brussel voor betrokken bestuurders van deelnemende hogescholen. Inholland neemt ook in 2025 via lectoren en andere onderzoekers deel aan verschillende Europese onderzoeken en netwerken, zoals bijvoorbeeld POCITYF – help historische steden om groener, slimmer en leefbaarder te worden, met respect voor hun culturele erfgoed en Planetary Health Education in Prescribing – maak de integratie van omgevingsgezondheid en duurzaamheid in het onderwijs over farmacotherapie en in behandelkeuzes mogelijk. In 2025 is Inholland begonnen haar internationaliseringsbeleid uit te rollen. De resultaten van de "Verkenning Inholland-onderzoek richting Europa" vormden de basis voor het onderzoeksdeel van dit beleid.

### *Verantwoording met betrekking tot Green Deal Natuurinclusie landbouw groen onderwijs*

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

- Als inhoudelijke ondersteuning kregen de studenten lessen rondom multifunctionele landbouw, natuurinclusieve landbouw en gastlessen van NAJK met het spel BoerNatuurlijk!
- Natuurinclusieve landbouw is opgenomen in het programma curriculumvernieuwing van het NGF programma NL2120, dat draait om Nature Based Solutions voor klimaatverandering.

NIL is structureel ingebed in de opleidingen Landscape & Environment Management (LEM) en Dier in de Duurzame Samenleving (DDS).

#### **Actielijn 2: NIL maakt onderdeel uit van het scholingsaanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen**

- Inholland participeert in het Scholingsprogramma Natuurinclusief Ondernemen van LVVN

Omdat Inholland AFL geen "echte" agrarische opleiding heeft, is de beoogde doelgroep moeilijk te werven. Dit beperkt de impact van Inholland via dit scholingsprogramma.

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

- Sinds studiejaar 2022-2023 werken de tweedejaars studenten van twee opleidingen (LEM en DDS) samen in het project "transitie landelijke gebied" om aan de slag te gaan met vraagstukken rondom het onderwerp natuurinclusieve en multifunctionele landbouw. Ieder jaar werken de studenten in dienst van een opdrachtgever uit het werkveld om tot een advies te komen welke biodiversiteit en dierenwelzijn bevordert. De opdrachtgevers waren gemeente Midden-Delfland, Gebiedscoöperatie Buitenland van Rhooen en het consortium van SIA-onderzoek biodiverse paardenhouderijen.

NIL is structureel ingebed in twee opleidingen

#### **Actielijn 4: Over NIL wordt breed gedeeld via communicatiekanalen**

Diverse artikelen zijn gepubliceerd:

- [Transitie in landelijk gebied: samen op weg naar een natuurinclusieve toekomst;](#)
- Twee opnames voor Nieuwe Oogst omtrent het onderwerp NIL: [College Boer met gebiedsbeheerder Arjan Ponsen: 'We gaan het andersom doen' - Nieuwe Oogst](#) en
- [College Boer met Jan Duijndam: 'Ik ben geen boer maar landschapsbeheerder' - Nieuwe Oogst](#)

### 2.2.3.2 Onderzoek

De missie van Inholland is praktijkgerichte kennis ontwikkelen en te bieden aan mensen die het verschil willen maken voor een veerkrachtige en duurzame samenleving. Hiervoor is het nodig om binnen Inholland een gezamenlijk beeld te hebben van deze praktijkgerichte kennis en dit naar buiten uit te dragen. En ook hoe praktijkgericht onderzoek van Inholland bijdraagt aan het daadwerkelijk verschil maken in de transitie naar een veerkrachtige en duurzame samenleving.

Het begrip Inholland als kennispartner is in de herijkte strategie geëxpliciteerd. In september 2025 is gestart met de ontwikkeling van de Inholland-visie op onderzoek. Deze is nodig om meer gericht en gezamenlijk een koers te varen naar maatschappelijke impact als kennispartner. In december 2025 is een eerste concept opgeleverd waaraan veel collega's uit onderzoek, onderwijs en de diensten aan bijgedragen hebben.

De concept Inholland-visie op onderzoek is uitgewerkt in zes beloftes aan de maatschappij. Hiervoor zijn de drie doorwerkingsgebieden van het praktijkgericht onderzoek als basis genomen: 1) de beroepspraktijk en bredere samenleving 2) het onderwijs en 3) het onderzoeksdomein. In de volgende fase in 2026 wordt dit verder uitgewerkt tot een definitieve en breed gedragen visie met concrete ontwerp- en uitvoeringscriteria voor onze nieuw te vormen kenniscentra.

#### *Profilering*

Het doel van de profilering van Inholland is dat Inholland zowel intern als extern voor onze stakeholders herkenbaar en onderscheidend is en dat daardoor de impact met het onderwijs en onderzoek op de maatschappij vergroot kan worden. Daarbij is het de bedoeling dat de samenwerking tussen en innovatiekracht van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk, zowel binnen als tussen disciplines en sectoren, versterkt wordt. Zo worden mogelijkheden gecreëerd voor interdisciplinair leren, werken en onderzoeken.

In 2024 is de profilering van Inholland vastgesteld en uitgewerkt in drie aandachtsgebieden: adaptief vermogen, gezonde leefomgeving en een verantwoorde economie. In 2025 heeft er een eerste sessie plaatsgevonden met een grote en brede groep Inholland-onderzoekers om een begin te maken met agendavorming op de drie aandachtsgebieden. Vanwege de herinrichting van Inholland is deze agendavorming tijdelijk gepauzeerd. In 2026 zal deze alsnog worden ontwikkeld, parallel aan de vorming van de drie nieuwe kenniscentra.

Met deze visie, strategie en profilering draagt Inholland bij aan de ambities en doelstellingen voor praktijkgericht onderzoek zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap: integratie van het praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem en kwantitatieve en kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

#### *Onderzoek en thema's*

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

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

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

Thema	Bijdragen door onder andere
Gezondheid en welzijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Groen</li> <li>• CoE Preventie in Zorg en Welzijn</li> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Gezondheid, Sport &amp; Welzijn</li> <li>• Kenniscentrum Onderwijzen &amp; Leren in Diversiteit</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>
Onderwijs- en talentontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Onderwijzen &amp; Leren in Diversiteit</li> </ul>
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Preventie in Zorg en Welzijn</li> <li>• Expertisenetwerk Systemisch Co-Design</li> <li>• Expertisenetwerk Sustainable Urban Tourism</li> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Gezondheid, Sport &amp; Welzijn</li> <li>• Kenniscentrum Onderwijzen &amp; Leren in Diversiteit</li> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> </ul>
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Groen</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Groen</li> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>
Duurzaam transport en intelligente logistiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>
Duurzame landbouw, water en voedsel-voorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Groen</li> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>
Energietransitie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Groen</li> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> <li>• Kenniscentrum Gezondheid, Sport &amp; Welzijn</li> <li>• Kenniscentrum Techniek, Ontwerpen &amp; Informatica</li> </ul>
Kunst en de creatieve industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Creative Innovation</li> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> </ul>
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoE Groen</li> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> <li>• Kenniscentrum Agri, Food &amp; Life Sciences</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> </ul>
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> <li>• Kenniscentrum Business, Finance &amp; Law</li> </ul>
Toerisme en gastvrijheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscentrum Applied Research x Creativity</li> </ul>

*Inkomsten praktijkgericht onderzoek*

<b>Aard van gerealiseerde inkomsten voor onderzoek</b>	<b>2023 Bedrag x EUR 1</b>	<b>2024 Bedrag x EUR 1</b>	<b>2025 Bedrag x EUR 1</b>
1e geldstroom	14.370.211	14.158.271	13.915.988
2e geldstroom	5.373.364	5.523.790	7.797.477
3e geldstroom	515.295	1.125.168	829.761
<b>Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek</b>	<b>20.258.870</b>	<b>20.807.229</b>	<b>22.543.226</b>

*Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen*

*Integratie in het kennisecosysteem – basis-indicatoren*

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

Centre of Expertise	Korte omschrijving van het Centre of Expertise
<b>CoE Groen</b>	<p>Hoe kunnen we in de nabije toekomst voldoende en veilig voedsel produceren met behoud van de natuur en onze natuurlijke hulpbronnen? Hoe blijven stad en platteland een gezonde leefomgeving voor mens, dier en plant? Kunnen we biodiversiteit en landschap herstellen en zorgen voor voldoende en schoon water? Het <a href="#">Centre of Expertise Groen</a> faciliteert praktijkgericht onderzoek en kennisontwikkeling rondom deze vraagstukken. De uitkomsten vertalen we naar het groene onderwijs en de beroepspraktijk. Van de primaire landbouw en voedselverwerking tot natuur en leefomgeving. Regionaal, nationaal of zelfs internationaal.</p>
<b>CoE for Creative Innovation</b>	<p>Het <a href="#">Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI)</a> is een samenwerkingsverband van Hogeschool Inholland, Hogeschool van Amsterdam, de AHK en de Rietveld Academie. <a href="#">CoE CI</a> is een impactnetwerk voor de creatieve industrie. Wij verbinden creatieve makers, onderzoekers &amp; onderwijs, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties. Samen verkennen we de creatieve mogelijkheden van nieuwe materialen en technologieën, de inzet van artistieke en ontwerpende methoden voor maatschappelijke opgaven en de gevolgen van nieuwe media voor de samenleving. Jaarlijks organiseren we het <a href="#">Society 5.0 Festival</a> in Amsterdam waar we nieuwe manieren van werken verkennen en ons voorstellen hoe een duurzame en inclusieve samenleving eruit zou kunnen zien, met technologie als belangrijke drijvende kracht. Gebruiken we technologie ook echt om de wereld te verbeteren?</p> <p>Projecten waar we aan werkten in 2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">SPRONG Verbeelding in Transities</a></li> <li>• <a href="#">Verbinding in immersieve ervaringen</a></li> <li>• <a href="#">Testing the Waters</a></li> </ul>
<b>CoE Preventie in Zorg en Welzijn</b>	<p>Ongelijkheid in welvaart, gezondheid en welzijn neemt toe. Demografische ontwikkelingen zorgen voor uitdagingen en onzekerheden, terwijl de leefbaarheid van onze omgeving onder druk staat, in het bijzonder voor mensen in een kwetsbare positie. Het <a href="#">Centre of Expertise Preventie in Zorg en Welzijn</a> bouwt daarom mee aan een vitale, inclusieve samenleving, die zich richt op gezondheid, welbevinden en het voorkomen van ziekte, met gelijke kansen voor iedereen, en in het bijzonder voor kwetsbare groepen. Om dat te bereiken zet het CoE in op een nauwe</p>

	<p>samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, werkveld, bedrijfsleven, overheid en burgers. Om de krachten te bundelen, kennis en expertise te delen, elkaar weten te vinden en te verbinden. En vooral ook om samen oplossingen te vinden voor de complexe vraagstukken waar onze huidige maatschappij voor staat.</p>
<p><b>Expertisenetwerk Systemisch Co-Design</b></p>	<p>In het <a href="#">Expertisenetwerk Systemisch Co-Design</a> (ESC) slaan Hogeschool Inholland (penvoerder), De Haagse Hogeschool, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam de handen ineen. In dit netwerk, dat creatieve en maatschappelijke partners met elkaar verbindt, dragen we bij aan actuele transitievraagstukken en ontwikkelen we concrete werkwijzen voor systemisch co-design. Als koploper in systemisch en ontwerpgericht werken levert ESC directe en indirecte impact op het snijvlak van praktijkgericht ontwerponderzoek, ontwerpprofessionalisering, maatschappelijke transities en onderwijs. In praktijkgerichte <a href="#">onderzoeksprojecten</a> werken ontwerpers, onderzoekers en maatschappelijke partners samen aan systeemverandering. In domeinen als energie, voedsel, industrie en sociale inclusie onderzoeken we hoe ontwerpend onderzoek kan bijdragen aan echte transities naar een gezonde, digitaal veilige en duurzame maatschappij.</p>
<p><b>Expertisenetwerk Sustainable Urban Tourism</b></p>	<p><a href="#">Het Expertise Netwerk Sustainable Urban Tourism</a> (ENSUT) is een initiatief van Hogeschool Inholland. We houden ons bezig met de vraag: 'Hoe kunnen we stedelijk toerisme op een duurzame en veerkrachtige manier (her)construeren?' Wij geloven dat Urban Tourism niet op zichzelf staat en daarom werken we samen met onderwijsinstellingen, overheden, bedrijven en bewoners, ieder vanuit verschillende disciplines en vakgebieden aan het vergroten van het innovatief vermogen op het gebied van Urban Tourism om zo bij te dragen aan de transformatie van steden. Onze <a href="#">onderzoeksresultaten</a> en <a href="#">projecten</a> laten zien hoe toerisme kan worden ingezet om een oplossing te vinden voor stedelijke vraagstukken. Onze thema's: regeneratieve placemaking, cultuur toerisme en smarter solutions spelen hierbij een grote rol.</p>

*Verbinding met de regio*

Door het unieke karakter en de gunstige spreiding in Noord en Zuid-Holland heeft Inholland regionaal veel te bieden. Het aanbod, opgedeeld in eerder genoemde drie inhoudelijke aandachtsgebieden, wordt meer en meer afgestemd op maatschappelijke vraagstukken die in de regio's leven. Gezien de veelheid van (regionale) samenwerkingsverbanden waarin Inholland actief is en de rol die Inholland

als kennispartner wil spelen in het bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken, wordt in 2026 gestart met een nieuwe afdeling: 'Strategisch Relatie Management'.

Voorbeeld: vanuit kenniscentrum ARC (Applied Research x Creativity) wordt de verbinding gelegd met de regio vooral vanuit onze [living labs](#): de Urban Leisure & Tourism Labs in [Amsterdam](#) en [Rotterdam](#).

#### *Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA)*

ZHIA is een kennis- en innovatienetwerk van vier Zuid-Hollandse hogescholen. We werken samen in de steden Leiden, Delft, Den Haag en Rotterdam en met de provincie Zuid-Holland. We helpen mee aan de oplossingen van de grote maatschappelijke uitdagingen in de regio en dragen bij aan de Human Capital Agenda en het verdienvermogen van Zuid-Holland. Met grote inzet en betrokkenheid is een groot deel van de prioriteiten van deze alliantie in 2025 behaald of in ontwikkeling. De kwartiermakers zijn goed gepositioneerd om kansen te verzilveren in samenwerking met lectoren. Zij hebben per thema jaarplannen opgeleverd en uitgewerkt in een plan van aanpak. Dit heeft o.a. nieuwe onderzoekssamenwerkingen opgeleverd, thematische inkadering, strategische partnerschappen versterkt en impact gemaakt op regionale agenda's. Daarnaast neemt ZHIA o.a. deel aan het kernteam Groeiagenda provincie Zuid-Holland en heeft ze bijdragen geleverd aan diverse congressen.

#### ***Integratie in het kennisecosysteem – keuze-indicatoren***

##### *Lectoren*

Inholland kent lectoren in drie hoedanigheden: de lector, de bijzonder lector en de associate lector. Zij verrichten praktijkgericht onderzoek in samenwerking met de beroepspraktijk en de bredere samenleving. De lectoraten ontwikkelen nieuwe kennis, dragen bij aan de beroepspraktijk en aan het verbeteren van het onderwijs. In 2025 zijn benoemd:

- Martin Blaakman - lector Toegankelijkheid van het Recht (BFL)
- Niels Hermens - lector Empowerment en Professionalisering (GSW)
- Evelien Rauwerdink-Nijland - lector Jeugd en Samenleving (GSW)
- Nahied Rezwani - bijzonder lector Financiële Crisisinterventies en Economische Effecten (BFL)
- Rosa Groen – associate lector Sociale innovatie & Duurzaamheidstransities (AFL)
- Linda Snippe – associate lector Finance & Accountancy (BFL)

De volgende lectoren hebben in 2025 Inholland verlaten:

- Hans Bossert – lector Finance & Accountancy (BFL)
- Jürg Thölke – lector Authentic Leadership (CrB)
- Perica Savanović – lector Gebouwde Omgeving (TOI)
- Nahied Rezwani - bijzonder lector Financiële Crisisinterventies en Economische Effecten (BFL)

### Lectorale Redes

Ongeveer een jaar na hun benoeming presenteren nieuwe lectoren zichzelf, hun lectoraat en hun onderzoekslijnen en plannen voor de komende jaren aan de hogeschool en de buitenwereld in een lectorale rede. Deze is toegankelijk voor een breed publiek. Tijdens de feestelijke bijeenkomst wordt de lector publiekelijk geïnstalleerd door een lid van het cvb. In 2025 vonden de volgende lectorale redes plaats:

6 maart: Koos Zwaan, lector Innovation in the Music Industry bij ARC. Het onderzoek van dit lectoraat richt zich op het creëren van een gezondere en duurzamere muziekindustrie, met name gericht op populaire muziek en populaire cultuur, de muziekindustrie en nieuwe media.

17 september: Harmieke van Os-Medendorp, lector Innovatie in de oncologische (netwerk)zorg bij GSW. De centrale opdracht van het lectoraat is om met praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan persoonsgerichte zorg door verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten om daarmee de kwaliteit van leven en sterven van patiënten met kanker te optimaliseren. Het lectoraat is een partnerschap met het Spaarne Gasthuis.

12 november: Monique van der Veen, lector Samenwerken aan Mondgezondheid bij GSW. Het lectoraat richt zich op mondzorg, met als uitgangspunt dat samenwerken aan mondgezondheid belangrijk is in de preventie van leefstijl gerelateerde aandoeningen.

3 december: Robin van den Berg, lector Food, Health & Technology bij AFL. Het lectoraat onderzoekt de transitie naar een duurzaam voedselsysteem.

### Subsidies onderzoek

Overzicht gehonoreerde aanvragen	Totaal aantal <b>gehonoreerde</b> aanvragen waarbij Inholland betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal <b>gehonoreerde</b> aanvragen waarbij Inholland betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid	9	12
Nationale Wetenschapsagenda	0	0
GroEIFonds	3	2
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	3
Overig	29	5

- In het bovenstaande overzicht is uitgegaan van beschikingsdatum 2025.
- Alle toegekende subsidies op het gebied van onderwijs en/of onderzoek zijn meegerekend. Dus óók bijv. comeniusbeurzen omdat dit onderzoek is naar onderwijsinnovatie.
- ZonMW calls dragen bij aan de KIA Gezondheid en Zorg en zijn ingedeeld bij missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid.
- Wanneer het niet onder de expliciete categorieën viel, staat het bij 'overig'. Onder categorie 'overig' vallen subsidieregelingen zoals RAAK Publiek en die van RVO, NRO en DUO, provincies en particuliere fondsen zoals Rengelink en Goldschmeding.

*Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding praktijkgericht onderzoek*

Personele inzet	2023		2024		2025	
	N <sup>1</sup>	Fte <sup>4</sup>	N <sup>2</sup>	Fte <sup>4</sup>	N <sup>3</sup>	Fte <sup>4</sup>
Lectoren	30	21	34	24,2	30	21,3
Onderzoekers en docent-onderzoekers	239	77,3	217	82,3	196	81,3
Aantal kandidaten professional doctorate	1	0,6	5	3,4	9	6,0
Promovendi	20	11,1	26	11,1	21	11,8
Postdocs	3	1,6	5	1,7	0	0
Onderzoeksondersteuning *	66	30,3	62	29,9	60	32,6
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>	<b>359</b>	<b>141,9</b>	<b>349</b>	<b>152,6</b>	<b>316</b>	<b>153</b>
Aanstelling lectoren	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk
Percentage vaste aanstelling lectoren (totaal = 100%)	89%	11%	85%	15%	81%	19%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan het domein (in fte)	0,7		0,7		0,7	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of een ander instituut	19		15		11	

<sup>1</sup> Aantal medewerkers, peildatum 31 december 2023

<sup>2</sup> Aantal medewerkers, peildatum 31 december 2024

<sup>3</sup> Aantal medewerkers, peildatum 31 december 2025

<sup>4</sup> Gemiddeld fte op jaarbasis

Toelichting op tabel personele inzet 2025:

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

\* Hierin zijn meegenomen: subsidieadviseurs, bedrijfsjuristen, HR- en communicatieadviseurs onderzoek, bibliotheek/data medewerkers en beleidsadviseurs onderzoek. Het kan zijn dat dit deel van het overzicht niet volledig is, omdat de exacte taakverdeling tussen onderzoeksondersteuning en overige ondersteuning niet overal is vastgelegd.

***Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding – basis-indicatoren***

*Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek*

Begin 2025 is het Ontwikkelingsgericht Inholland Kwaliteitsbeleid Onderwijs en Onderzoek (OKIdOO) vastgesteld. Er is bewust gekozen voor een kwaliteitsbeleid waarin beide primaire taken van onze hogeschool samenkomen. De kern van OKIdOO vormen de cultuur en structuur voor het ontwikkelingsgericht gesprek en handelen. Dat is opgebouwd langs de volgende 6 uitgangspunten voor kwaliteit.

In de Inholland kwaliteitscultuur durft iedereen van elkaar te leren. Kwaliteit is namelijk van iedereen;

- We werken in het kwaliteitsbeleid met eenduidige rollen;
- De planning & control-cyclus maakt monitoring van en sturing op kwaliteit van onderwijs en onderzoek mogelijk. Dit draagt bij aan de realisatie van de strategische doelen;
- De kwaliteitsdoelen en -ambities van de opleiding en het kenniscentrum zijn leidend en in lijn met het strategisch plan en externe verantwoordingskaders;
- Onderwijs en onderzoek zijn gelijkwaardig, met elkaar verweven en versterken elkaar.
- We zijn intern en extern verbonden. Stakeholders zijn een integraal onderdeel van ons onderwijs en onderzoek en betrekken we ook actief in onze kwaliteitszorg.

Om met OKIdOO te kunnen werken zijn procedures opgesteld voor MTR en visitatie. In de Week van de Kwaliteit 2025 is een eerste aanzet gemaakt voor gezamenlijke formats om te gebruiken voor de procedures. Hiervoor hebben we het gesprek gevoerd met studenten, docenten, onderzoekers, staf, managers, en experts die vanuit verschillende rollen betrokken zijn bij de kwaliteit van onderzoek en onderwijs. BKO, kwaliteitsbeleid OKIdOO en bijbehorende procedure en formats vormen de basis van de kwaliteitszorg van de in 2026 drie nieuw te vormen kenniscentra.

In juni 2025 vond de visitatie door een extern panel plaats van Kenniscentrum Business, Finance & Law. Op alle vier de BKO standaarden was de beoordeling voldoende en de eindbeoordeling was ook voldoende. Deze beoordeling vond plaats volgens het BKO 2023-2028 op basis van een driepuntsschaal: onvoldoende, voldoende en excellent.

Voornaamste en herkenbare aanbevelingen zijn dat het kenniscentrum als thematisch relevant wordt beschouwd, met lectoraten die sterk zijn verbonden aan maatschappelijke vraagstukken zoals duurzaamheid, veerkracht en veiligheid. Tegelijkertijd bevestigt de visitatie dat de recente samenvoeging van twee kenniscentra tot één eenheid nog tijd vergt voor de ontwikkeling van een gezamenlijke missie, visie en strategische koers. In 2026 zal de inrichting van Inholland veranderen van zes domeinen naar drie faculteiten en in navolging daarvan, van zes naar drie kenniscentra. In die ontwikkeling zullen de kenniscentra worden gefaciliteerd in het opstellen van een overkoepelend meerjarenplan waarmee het gezamenlijke profiel, de gezamenlijke missie en onderzoekscoers worden ontwikkeld en verder gewerkt wordt aan de inhoudelijke samenhang van het kenniscentrum. In die plannen zal ook zichtbaar worden gemaakt hoe de kenniscentra bijdragen aan de drie aandachtsgebieden van het Inholland profiel en aan de Inholland visie op onderzoek, die op dit moment wordt opgesteld. Daarnaast zal op basis van Kwaliteitsbeleid OKIdOO, de kwaliteitszorg meer geformaliseerd worden en de drie nieuwe kenniscentra zullen daarin meer gezamenlijk optrekken.

(Zie voor meer informatie over kwaliteitszorg het hoofdstuk onderwijs)

#### *Voorbeelden verbinding van ons onderzoek*

Hieronder staan een aantal sprekende voorbeelden uit 2025 van de verbinding van ons onderzoek met de beroepspraktijk/ bredere samenleving en het onderwijs. Deze voorbeelden laten zien hoe we als Inholland bijdragen aan de transitie naar een duurzame en veerkrachtige samenleving.

#### Als het water stijgt: klimaatangst te lijf met muziek en film

De klimaatcrisis en stijgende zeespiegel veroorzaken niet alleen fysieke dreiging, maar ook toenemende klimaatangst: gevoelens van stress, machteloosheid en onzekerheid over de toekomst. In dit PD-project wordt onderzocht hoe deze emoties zichtbaar worden in het dagelijks leven en hoe kunst kan bijdragen aan begrip en handelingsvermogen.

Samen met bewoners van Amsterdamse wijken wordt in workshops en artistieke trajecten gewerkt aan nieuwe verhalen over water, identiteit en veerkracht. Het project versterkt mentale weerbaarheid, stimuleert lokale betrokkenheid en draagt bij aan het maatschappelijk debat over klimaatadaptatie.

### Veerkrachtige gezinnen

In veel gezinnen stapelen zorgen zich op door financiële onzekerheid, complexe systemen en ingrijpende levensgebeurtenissen. Deze voortdurende stress beperkt het vermogen van ouders om kinderen de stabiliteit en aandacht te bieden die nodig zijn voor een gezonde ontwikkeling. Hierdoor neemt kansengelijkheid toe en dreigt problematiek zich van generatie op generatie te herhalen.

Met de pilot 'Veerkrachtige gezinnen' wil de gemeente Den Haag deze vicieuze cirkel doorbreken. De aanpak combineert versnelde schuldaflossing, ouderondersteuning en een maatjesprogramma voor kinderen. In samenwerking met meerdere lectoraten wordt onderzocht wat gezinnen helpt om stress te verminderen en hun welzijn, veerkracht en toekomstperspectief te versterken.

### Rotterdamse wijkgerichte aanpak veiligheidsbeleving

In samenwerking met de gemeente Rotterdam werkt het lectoraat Publiek Vertrouwen in Veiligheid sinds 2022 aan het meerjarige project 'Rotterdamse wijkgerichte aanpak veiligheidsbeleving'. Inmiddels zijn tien wijkonderzoeken uitgevoerd, waarvan twee in 2025. De onderzoeken bieden de gemeente aanknopingspunten om te komen tot een participatieve wijkaanpak. Binnen het project wordt samengewerkt met studenten en docenten-onderzoekers van de opleiding Integrale Veiligheidskunde. In december organiseerde het lectoraat een seminar waar beleidsadviseurs en wijkprofessionals terugblikten op wat is bereikt en wat is geleerd. De directeur van Directie Veiligheid nam de handreiking 'Veilige wijken: een gedeelde opgave' in ontvangst die in januari actief wordt verspreid in Rotterdam en binnen het bredere netwerk van het lectoraat in de regio.

### Delta Dreamers DNA: jong talent behouden voor de regionale arbeidsmarkt en de kansen in sectoren zoals Zorg, Techniek, Agri-Food en Business beter zichtbaar maken.

In 2025 is met Delta Dreamers DNA een vervolg gegeven op het project Delta Dreamers uit 2024, een succesvol project dat voor één van onze studenten de hbo-innovatieprijs opleverde. Bij het tweede Delta Dreamers project zijn - naast bedrijven en gemeenten - ook scholen uit het vo en mbo betrokken. Samen met de deelnemende organisaties, gemeenten en scholen is het dna van de samenwerking in al zijn facetten in kaart gebracht. Daarnaast is onder vo-leerlingen en mbo-studenten onderzoek verricht naar wat ze weten over de beroepen en de beroepsmogelijkheden in de Zuid-Hollandse Delta. Inmiddels heeft dit project vanaf najaar 2025 een vervolg gekregen in de vorm van Delta Dreamers Bruggen Bouwen. In dit derde Delta Dreamers project gaan de deelnemende partners in een Learning Community met elkaar aan de slag.

### Bewuster bekwaam: het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen van opleiders ten behoeve van de doorstroom MBO-HBO

Dit innovatieve project speelt in op het praktijkprobleem dat Nova-studenten bij doorstroom naar de hbo-pabo vaak vastlopen door hogere eisen aan zelfstandigheid en academische vaardigheden. In samenwerking tussen Nova College, Inholland en Hogeschool Utrecht onderzoeken opleiders en het lectoraat via intervisie, lesobservaties en een veerkrachtgericht denkkader welke pedagogische strategieën deze overgang versterken. De lesson-study-achtige aanpak en actieve studentparticipatie zorgen voor sterk, praktijkgericht onderzoek dat concrete oplossingen biedt voor de doorstroomproblematiek mbo-naar-hbo.

### Stagediscriminatie

Het Lectoraat Diversiteitvraagstukken heeft een zeer belangrijke rol gespeeld in het agenderen van het thema stagediscriminatie in het hoger onderwijs. Ze was betrokken bij het opstellen van het manifest tegen stagediscriminatie die door minister Dijkgraaf werd ondertekend in 2022. De Haagse Aanpak die door Tjitske Lovert wordt aangestuurd, is inmiddels een best practice voor een landelijke aanpak geworden. Met een financiering van Instituut Gak is de Haagse Aanpak inmiddels over het hele land toegepast. Ook wordt nauw samengewerkt met het ministerie van OCW op dit dossier en is de lector betrokken bij de OCW-aanpak van stagediscriminatie in Nederland.

### Armoede en studeren

Veel studenten ervaren studiestress door hun financiële situatie. Ons onderzoek in 2025 heeft in beeld gebracht tegen welke problemen studenten aanlopen en wat de hogeschool zou kunnen doen om deze financiële stress te verminderen. Samen met een consortium van zes Randstadhogescholen is bovendien een special over armoede uitgebracht voor het wetenschappelijke tijdschrift Th@ma.

### Ontwerpen voor Zelfgestuurd en Flexibel leren (OZoFlex)

Binnen dit project wordt onderzocht hoe het onderwijs beter kan aansluiten bij de behoeften van studenten. Met behulp van ontwerpgericht onderzoek ontwikkelt het project praktische tools en samenwerkingsvormen die docenten en studenten ondersteunen bij het geleidelijk verschuiven van regie: van intensieve begeleiding naar meer zelfstandigheid.

Door samen persoonlijke leerpaden vorm te geven, ontstaat ruimte voor eigenaarschap, vertrouwen en passend onderwijs. OZoFLEX is een samenwerkingsproject van meerdere lectoraten, studenten, docenten, teamleiders van de pabo en ondersteunende afdelingen binnen Inholland. Samen werken we aan toekomstbestendig en flexibel onderwijs.

### *Professional Doctorate*

In 2023 is de pilot Professional Doctorate (PD) van start gegaan. In 2025 zijn in het totaal 4 PD-kandidaten met hun traject begonnen. Dat maakt dat er in totaal 9 projecten zijn in 2025. In de volgende landelijke domeinen zijn het volgende aantal Inholland-PD-kandidaten actief, met tussen haakjes het betrokken Inhollanddomein:

- Energie & Duurzaamheid (TOI): 2
- Gezondheid & Welzijn (GSW): 2
- Kunst + Creatief (CRB): 3
- Leisure, Toerisme & Hospitality (CRB): 2

Binnen Inholland ging het om de volgende onderzoeken:

- [Integraal ontwerp van hernieuwbare energie- ecosystemen voor een veerkrachtige samenleving en duurzame leefomgeving](#)
- [Optimizing Oral Health Young Adults \(OOHYA\)](#)
- [Eerder ingrijpen voor een betere kwaliteit van leven](#)
- [We have to treat AI as a creative instrument for human expression](#)
- [Tourism designed for individuals, not the masses](#)

### *Diversiteit en inclusie binnen het onderzoek*

Onderzoekers binnen Inholland hebben kennis van de leef- en denkwereld van hun collega's, studenten en van mensen met wie ze in de praktijk samenwerken, zodat ook hun perspectieven worden benut. Ze zijn in staat onderzoek op een inclusieve manier op te zetten en uit te voeren. Daarnaast stimuleren lectoren binnen het lectoraat dat kennis wordt ontwikkeld over het doen van onderzoek in een heel diverse omgeving, waarbij inclusief handelen uitgangspunt is. Ook sturen lectoren op een divers team binnen het lectoraat bijvoorbeeld wat betreft achtergrond, leeftijd, gender, kennis, neurodiversiteit en functiebeperking.

In het Inholland Visiestuk Diversiteit & Inclusie uit 2025 wordt ingegaan op drie aspecten waarop Inholland dit oppakt: de structuur van de organisatie, de cultuur van de organisatie en het zorgdragen voor verbindende activiteiten. Ook worden in de visie concrete interventies genoemd die in de organisatie kunnen worden toegepast, zoals de kenniscentra. De lector draagt binnen het lectoraat

zorg voor het implementeren van de interventies die op het gebied van Diversiteit & Inclusie worden afgesproken op het niveau van de faculteit en het kenniscentrum.

(Zie voor meer informatie over het diversiteit en inclusie, paragraaf 2.2.2.1 Studenten.)

### *Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding – keuze-indicatoren en overige ontwikkelingen*

#### *Lectoratenbeleid*

In 2025 is het lectoratenbeleid vastgesteld dat bijdraagt aan interne en externe ambities en kaders. Het doel hiervan is om lectoraten in staat te stellen een zo groot mogelijke impact te realiseren. Hiermee wordt de kwaliteit van de lectoraten versterkt en worden deze toekomstbestendig gemaakt. Er wordt helderheid geboden over wat lectoraten, lectoren en associate lectoren verwacht wordt en wat zij van Hogeschool Inholland kunnen verwachten. Het lectoratenbeleid draagt door duidelijkheid en harmonisatie bij aan één Inholland.

Kern van het beleid zijn de volgende zes uitgangspunten:

- We hanteren gezamenlijke definities en werken met heldere en eenduidige rollen en verantwoordelijkheden binnen lectoraten.
- We realiseren robuuste lectoraten.
- We harmoniseren en standaardiseren de wijze waarop we lectoraten instellen, evalueren en beëindigen, en lectoren en associate lectoren benoemen en beoordelen.
- We werken aan professionalisering en loopbaanontwikkeling van alle onderzoekers binnen een lectoraat.
- Elk lectoraat realiseert door kwalitatief hoogwaardig onderzoek output en impact op elk van de drie doorwerkingsgebieden van praktijkgericht onderzoek en elke onderzoeker draagt bij aan de Kennis en Innovatie-Agenda's van Inholland.

#### *Ethisch Afwegingskader (Internationale) Samenwerkingen*

In de context van de huidige mondiale ontwikkelingen (geopolitiek, klimaatverandering, migratiestromen) is zorgvuldige partnerkeuze cruciaal. Inholland heeft hiervoor het Ethisch Afwegingskader (Internationale) Samenwerkingen opgesteld. Het kader helpt bij het herkennen van ethische dilemma's, biedt afwegingsinstrumenten en beschrijft wie betrokken is bij besluitvorming. Dit afwegingskader geldt voor samenwerkingen op het niveau van een faculteit/domein, opleiding, lectoraat, vestiging, kenniscentrum of Inholland breed en niet voor individuele samenwerkingen. Het is een 'levend document' dat leert van praktijkervaring. Een Ethische Adviescommissie wordt ingesteld om de toepassing ervan te ondersteunen en betrokkenen te adviseren in de besluitvorming.

#### *Open Science en research datamanagement*

Ter bevordering en adoptie van open science hanteert Inholland een beleid 'zo open als mogelijk, zo gesloten als nodig publiceren'. De gebruikslicentie is bij voorkeur CC-BY. Dit betekent dat als een ander gebruik maakt van Inholland Open Access materiaal dat met naamsvermelding gepubliceerd moet worden. In 2025 is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van kennis over en bewustwording van publiceren in open access. Dit heeft ertoe geleid dat 55% van het totaal aantal publicaties in open access is gepubliceerd.

Om die publicaties zo toegankelijk mogelijk te maken, is Hogeschool Inholland aangesloten op [Publinova](#). Publinova biedt als landelijk platform ' [...] de mogelijkheid om praktijkgericht onderzoek in verbinding te brengen met de wereld en de impact van praktijkgericht onderzoek te vergroten.'

Inholland neemt deel aan het door NWO gefinancierde programma Digital Competence Centre Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) waarin hogescholen gezamenlijk de onderzoeksondersteuning en onderzoekinfrastructuur vormgeven ten behoeve van de adoptie van open science en FAIR principes. Research data management en open science zijn in 2025 opgenomen in het lectoratenbeleid en worden meegenomen in de ontwikkeling van de visie op onderzoek. De ondersteuning wordt mede ontwikkeld en gefaciliteerd door datastewards. Onderzoek maakt gebruik van geavanceerde tools en samenwerkingsomgevingen zoals Research Drive.

Inholland richt voor nieuw opgestart onderzoek een Research Drive samenwerkingsomgeving in voor onderzoek dataopslag en -verwerking. Hiermee voldoen we aan de zorgplicht op onderzoeksdata van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In 2025 is het gebruik van Research Drive toegenomen met 11; in het totaal zijn er nu 152 omgevingen ingericht.

#### *Wetenschappelijke integriteit*

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI) en Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit (VWI) zijn operationeel. Informatie over de commissie en vertrouwenspersoon is binnen en buiten de instelling beschikbaar. Zowel de CWI als de VWI hebben in 2025 geen klachten behandeld. De CWI werkt bij klachtbehandeling samen met vijf hogescholen uit de Randstad. Het doel van de samenwerking is om commissieleden uit te wisselen ten behoeve van de behandeling van zaken. Tevens is het de samenwerking bedoeld om gezamenlijk verder te professionaliseren en ervaringen uit te wisselen.

#### *Ethische Commissie Onderzoek*

De Ethische Commissie Onderzoek (ECO) bestaat uit een voorzitter en vijf leden vanuit elk van de zes domeinen van de hogeschool, plus een ambtelijk secretaris. In 2025 zijn 2 nieuwe leden benoemd en is ingezet op meer bekendheid en bewustwording. In 2025 heeft de ECO 21 adviezen afgegeven, een forse stijging ten opzichte van 2024 met 10 adviezen. Advies kan op eigen initiatief door een onderzoeker worden gevraagd wanneer deze denkt dat er ethische aspecten meespelen in het onderzoek zoals werken met een kwetsbare doelgroep. De ECO toetst onder andere onderzoeksopzetten en informed consent-formulieren en geeft aanvullingen en advies vanuit onderzoeks-ethisch perspectief. Ook kan advies van de ECO nodig zijn voor subsidieverstrekkers of om te publiceren in wetenschappelijke tijdschriften.

#### *Kennisveiligheid*

Op basis van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid 2022 zijn ook in 2025 stappen ondernomen ten aanzien van kennisveiligheid. Dit is met name uitgevoerd door het multidisciplinaire adviesteam kennisveiligheid, met bezetting vanuit verschillende stafafdelingen. Op basis van een eerder uitgevoerde risico-inventarisatie heeft een voortzetting plaatsgevonden van bewustwordingssessies bij kenniscentra om enerzijds informatie te delen met de betrokkenen en anderzijds om aanvullende informatie op te halen bij de experts. Verder heeft het adviesteam in 2025 adviesvragen uit de organisatie ontvangen en beantwoord.

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

Naar aanleiding van een externe audit in 2023 is in 2024 het sectorbeeld hogescholen gepubliceerd: "Kennisveiligheidsbeleid in hoger onderwijs en onderzoek". In 2024 heeft het adviesteam de resultaten vertaald naar de context van Inholland, op basis van die bevindingen nieuwe maatregelen getroffen en is daarmee in 2025 verdergegaan. In 2025 heeft ook de 2<sup>e</sup> externe audit plaatsgevonden. Tot slot heeft het adviesteam in 2025 gewerkt aan de afronding van de handreiking

kennisveiligheid. Onderdeel hiervan is een 'checklist' voor internationale samenwerkingsverbanden zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek. Vaststelling en implementatie van de handreiking vindt in 2026 plaats.

### *Onderzoeksondersteuning*

In 2025 zijn verschillende stappen gezet om de onderzoeksondersteuning voor praktijkgericht onderzoek te verbeteren. Hiervoor is ook gebruik gemaakt van de middelen uit het bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022. Op de volgende gebieden is de impuls voortgezet: kwaliteitszorg, communicatie, loopbaanbeleid en professionalisering, internationalisering, subsidies en Professional Doctorates. Een aantal resultaten in 2025 van de verbeterde onderzoeksondersteuning zijn: het vastgestelde Kwaliteitsbeleid OKIdOO inclusief procedures; het ontwikkelen van een Wegwijzer voor (nieuwe) onderzoekers; het initiëren van een Dag van de Onderzoeker; een toename van adviesgesprekken en instructies op het gebied van datamanagement, data-opslag en tooling; en tot slot het verbreden van de onboarding van (docent)onderzoekers.

Daarnaast is op het gebied van onderzoekscommunicatie het afgelopen jaar de doorwerking van ons onderzoek verder vergroot t.o.v. vorig jaar door effectieve communicatie via de media te realiseren. Daarmee zijn niet alleen in potentie 372 miljoen mensen bereikt (toename 11%). Deze media-aandacht heeft er vooral toe geleid dat onze onderzoekers als expert bij beleidsmakers aanschuiven, zoals het bezoek van Gerry Kouwenhoven aan het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur en het bezoek van Paula Smith aan het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarnaast zijn nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan of versterkt, waarbij we ons sterker hebben gepositioneerd richting subsidiërende instellingen zoals bijvoorbeeld door Krista Schram richting SIA, of Elke Miedema die als expert meeschrijft aan een boek van een architectenbureau voor de zorgsector.

De Inholland Portal Onderzoeksondersteuning bestaat sinds eind 2021. Het is dé plek waar onderzoekers relevante informatie kunnen vinden over alle zaken die spelen rond onderzoek. Dat bestrijkt het terrein van subsidieaanvraagprocessen tot publiceren in Open Access en van juridische zaken en advisering op datamanagementplannen tot het gebruik van tooling. In 2025 is de portal uitgebreid op diverse thema's zoals open publiceren van data en publicaties en datamanagement en het beschikbaar stellen van de vastgestelde workflow voor het aangaan van externe samenwerkingen.

### **2.2.3.3 Bestuursakkoord Hoger Onderwijs**

#### **Verantwoording met betrekking tot informatie- en kennisveiligheid**

De rijksbijdragen voor informatie- en kennisveiligheid zijn ingezet binnen het programma Cybersecurity (zie ook inleiding). Deze middelen zijn aangewend voor de ontwikkeling en implementatie van (ver)nieuw(d) informatiebeveiligingsbeleid, onder andere op het gebied van governance, business continuity, risicomangement, leveranciersmanagement, awareness en technische informatiebeveiliging.

Dit draagt bij aan de verdere groei in volwassenheid, conform het SURF Toetsingskader Informatiebeveiliging, en ondersteunt Inholland bij het toekomstbestendig voldoen aan de eisen van de nieuwe Cyberbeveiligingswet (CBW/NIS2).

Helaas is dit jaar niet de rijksbijdrage in het kader van kennisveiligheid benut. De inzet vanuit het adviesteam kennisveiligheid (bewustwordings sessies en borging middels procedures) heeft kunnen plaatsvinden met de bestaande middelen/capaciteit. Voor 2026 zal binnen het adviesteam worden besproken welke mogelijkheden er zijn om dit geld in te zetten, bijvoorbeeld het ontwikkelen van items voor een toolkit kennisveiligheid of te treffen maatregelen vanuit aankomende nieuwe wet- en regelgeving op kennisveiligheid.

## **Tekortsector Onderwijs (domein ONI)**

### **Aanpak**

De middelen zijn besteed in de pabo voor het herontwerp van het curriculum. Dit curriculum gaat uit van een zachte landing creëren, intensivering van samenwerking met het werkveld en van een vak georiënteerd programma, naar een programma dat uitgaat van beroepstaken. Hierdoor wordt de totale studielast niet gericht op de kwantiteit maar op de kwaliteit van leren.

Een van de uitgangspunten van het ontwerp was om te gaan ontwerpen met studenten en werkveld als partner. Dit is mede mogelijk geworden door o.a. de tekortmiddelen.

### **Resultaten**

Dit heeft geleid tot de volgende resultaten na jaar 1: Studenten maken bewuster en beter onderbouwd hun keuzes in de klas, kennis is direct zichtbaar in het handelen van de student, het programma is studeerbaar voor zowel voltijd- als deeltijdstudenten en geeft ruimte om echt te groeien.

Het programma is uniek omdat er wordt geleerd in leerteams van 10+ studenten op een school, het onderwijs is gebaseerd op praktijkgerichte leervragen en de feedback en toetsen zijn gericht op ontwikkeling. Dit is terug te zien in de cijfers, de doorstroom van eerstejaars naar jaar 2 steeg fors: van 58% naar 73,1% en het propedeuse-rendement werd verdrievoudigd: van rond de 13–18% naar 36%.

## **Tekortsector Techniek (domein TOI)**

### **Aanpak**

Om de instroom van studenten te vergroten is een projectleider 'Werving en instroom' ingezet om diverse initiatieven te ontplooiën en te verbinden. Zo is o.a. bij verschillende opleidingen in de clusters Bouw en Engineering een 'merkverhaal' opgesteld om de profilering van de opleidingen en de communicatie richting potentiële studenten te versterken.

Bij diverse opleidingen zijn de curricula doorontwikkeld richting praktijkgericht projectonderwijs. Onderwijs, onderzoek en het werkveld werken hierbij steeds intensiever samen, met veel persoonlijke aandacht, extra begeleiding en meer keuzemogelijkheden voor studenten. Daarnaast zijn voor verschillende opleidingen leeruitkomsten opgesteld (als verbreding van het experiment leeruitkomsten).

Er zijn meerdere initiatieven ontplooid om de uitval (met name in jaar 1) te verlagen en de doorstroom te vergroten, o.a. door vergroting van de studeerbaarheid van curricula, meer activerende didactiek en intensivering van studiebegeleiding.

Om het diplomarendement te verhogen is aandacht gegeven aan de studeerbaarheid van de curricula (o.a. struikelvakken verminderen en toetsdruk verlagen) en het versterken van de afstudeerbegeleiding.

### **Resultaten**

De uitval uit het eerste jaar daalt de afgelopen jaren. Een groter deel van de instromende studentenpopulatie stroomt door naar de hoofdfase van de opleiding. Ook het diplomarendement verbetert dit jaar. Verwacht wordt dat deze stijging de komende jaren zal doorzetten, ook vanwege het afnemen van de corona-gevolgen. Door de verlaging van de uitval én de verhoging van het diplomarendement vergroot de arbeidsmarktinstroom.

## **Tekortsector Zorg (domein GSW)**

### **Aanpak**

Het domein Gezondheid, Sport en Welzijn (GSW) heeft diverse initiatieven genomen om de tekorten in de gezondheidszorg aan te pakken.

#### 1. Wervingscampagne en monitoring

Er is een wervingscampagne opgezet waarbij de opleidingen Verpleegkunde, Social Work en MBRT centraal zijn gesteld. Bij de campagne is de content afgestemd op de doelgroep en zijn Social SEO en TikTok-algoritmes ingezet voor community building. Er is een geïntegreerde video content gecreëerd met verhalen van studenten en alumni, vanuit een ketenaanpak met voorlichting afgestemd op studiekeuzefases: oriënteren, verdiepen, kiezen.

#### 2. Aanpak doorstroom verpleegkunde.

Er is ingezet op de doorstroom bij verpleegkunde door monitoren en speciale ondersteuning voor langstudeerders die vastlopen en extra ondersteuning op studenten die dreigen langstudeerder te worden.

### 3. Flexibilisering onderwijs

Het programma Verpleegkunde wordt aangepast, waarbij uiteindelijk nog slechts één programma wordt geboden, dat flexibiliteit biedt. Dit programma is opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten, waarbij studenten (onder begeleiding) een volledig gepersonaliseerde of meer vaststaande leerroute kunnen kiezen.

### 4. Er is aansluiting gezocht bij de arbeidsmarktvaart en de economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio.

Eén voorbeeld hiervan is de Strategische Planning Initiële Opleidingen Verpleegkunde (SPInOV) dat een samenwerking is van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg, GGZ-organisaties en mbo en hbo-opleidingsorganisaties. Inspelend op de arbeidsmarkttekorten wordt, gezamenlijk met het werkveld, ingezet op voldoende en kwalitatief goede opleidingsplekken en stageplaatsen in de regio Groot-Amsterdam. Naast SPInOV nemen we deel aan andere initiatieven (ook vanuit welzijn) op dit vlak. Ook hebben we geïnvesteerd in de verbreding van master AHIP met Social Work en een AD Social Work Gehandicaptenzorg naar aanleiding van vraag uit het werkveld.

## Resultaten

De activiteiten hebben geleid tot:

- Stijging in interesse en open dagbezoek voor alle drie opleidingen
- Verbeterde conversie van open dag en proefstuderen naar Studielink-aanmelding
- Afname in terugtrekkingen bij Studielink
- Positieve impact op instroom en betrokkenheid van studenten

## Verantwoording met betrekking tot gelden studentenwelzijn

Het budget dat beschikbaar is gesteld voor studentenwelzijn is op verschillende manieren besteed. Allereerst is het merendeel van het budget geïnvesteerd in het versterken van de begeleiding van studenten door de facilitering van studentencoaches op elke vestiging. Tevens is de procesbegeleiding voortgezet van het implementatieproces versterken en harmoniseren begeleiding/ondersteuning van studenten binnen Inholland. Aangezien de aanvragen uit het studentondersteuningsfonds een stijging lieten zien, is een deel van het budget besteed aan het versterken van het studentondersteuningsfonds. Tot slot is de inzet bekostigd van het team docentensupport studentenwelzijn op de verschillende locaties van Inholland.

## 2.2.4 Passend Portfolio

### 2.2.4.1 Visie

#### *Aanleiding*

Inholland staat voor grote uitdagingen: maatschappelijke en economische transitie, een dalend aantal studenten en aankomende bezuinigingen. Deze ontwikkelingen vragen om scherpe keuzes en een toekomstbestendig portfolio. Om hierop voorbereid te zijn, heeft het College van Bestuur ingezet op het professionaliseren van strategisch portfoliomanagement. In 2024 is, samen met een externe partner, een periodiek portfolioproces ontwikkeld. In 2025 is dit proces voor het eerst toegepast. Samen met opleidingen is het portfolio in beeld gebracht. Door middel van het toepassen van van tevoren vastgestelde criteria zijn mogelijke portfoliokeuzes in kaart gebracht. Deze zijn in het directieoverleg besproken, waarna Inhollandbrede keuzes zijn gemaakt die in overeenstemming zijn met de strategische koers van Inholland.

#### *Doel en resultaten*

Met de strategie *Passend Portfolio* wordt gewerkt aan een portfolio dat impactvol is, financieel gezond blijft en aantrekkelijk is voor studenten en werkveld

#### *Dit heeft geleid tot:*

- Een gedeeld inzicht in opgaven en afhankelijkheden, en een gezamenlijke bereidheid om te prioriteren.
- Concrete portfolio-aanpassingen, waaronder het afbouwen of integreren van enkele opleidingen.

- Ontwikkeling van een informatieproduct en een cyclisch portfolioproces als basis voor toekomstige besluitvorming.

#### *Vooruitblik*

Vanaf mei 2025 ligt de focus op het structureel verankeren van het portfolioproces in de organisatie. Er wordt voortgebouwd op de leerervaringen uit de eerste cyclus en er wordt stap voor stap gewerkt aan een meer gedeelde richting, scherpere keuzes en het realiseren van de missie, visie en strategische koers van Inholland.

Een passend portfolio heeft ook betrekking op afstemming en samenwerking tussen en met andere hogescholen. De bestaande samenwerking binnen de Randstadhogescholen biedt daarvoor een platform evenals de in het verband van de Vereniging Hogescholen georganiseerde thematafels. In 2026 krijgen deze thematafels een nadere invulling.

## **2.2.5 Eenvoudige Organisatie**

### **2.2.5.1 Personeel**

2025 stond voor Hogeschool Inholland in het teken van de start van ingrijpende organisatieontwikkeling. Deze ontwikkelingen zijn gericht op het versterken van de wendbaarheid, samenhang en toekomstbestendigheid van de organisatie, passend bij veranderende onderwijsvraagstukken en demografische ontwikkelingen.

Met de vakbonden is in 2025 een sociaal plan overeengekomen dat richting geeft aan de wijze waarop personele gevolgen zorgvuldig en evenwichtig worden opgevangen. In december 2025 is de vrijwillige fase van dit traject gestart.

De personele ontwikkelingen in 2025 moeten in dit licht worden gezien. Veranderingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, interne mobiliteit, uitstroom en de inzet op begeleiding en ondersteuning van medewerkers hangen direct samen met deze organisatieontwikkeling.

Tegelijkertijd is blijvend geïnvesteerd in goed werkgeverschap, professionalisering en leiderschapsontwikkeling, met oog voor zowel de continuïteit van het onderwijs als de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Gelijke kansen, gelijkwaardigheid (man/vrouw/GN, beloning etc.), diversiteit en inclusie (als versterkende dimensie) dienen als fundament voor onze beleidsontwikkeling.

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste personele ontwikkelingen in 2025 en de wijze waarop Hogeschool Inholland hier, binnen deze verandercontext, invulling aan heeft gegeven. Als bijlage is het Sociaal Jaarverslag in tabellen toegevoegd met hierin de cijfers met betrekking tot medewerkers over 2025.

#### ***Inholland Personeelsplan 2023 - 2027***

In 2025 is via de periodieke Personeelsreview gestuurd op de doelen uit het Inholland Personeelsplan 2023–2027. Deze review ondersteunt bestuur en directie bij het volgen van de ontwikkeling van het personeelsbestand en bij het tijdig bijsturen waar nodig.

Daarbij is gebruikgemaakt van een samenhangende set HR-indicatoren die inzicht geven in onder meer formatieontwikkeling, inzetbaarheid en mobiliteit. De uitkomsten van de Personeelsreview zijn steeds voorzien van duiding en aanbevelingen en vormden input voor het gesprek over voortgang, risico's en prioriteiten binnen het strategisch personeelsbeleid.

Op deze wijze is in 2025 invulling gegeven aan een cyclische en samenhangende sturing op personeel, in aansluiting op de bredere organisatieontwikkeling.

### Personele samenstelling

In onderstaande tabel worden de totale personeelsformatie (fte's) en aantallen collega's op peildatum 31 december 2025 weergegeven:

#### Hogeschool Inholland

Naar man/vrouw genderneutraal en fte/aantal

	FTE					Aantal				
	Man	Genderneutraal	Vrouw	2025 M+V+GN	2024 M+V+GN	Man	Genderneutraal	Vrouw	2025 Totaal	2024 Totaal
<b>Omvang dienstverband</b>										
Deeltijd	365,6	0,9	940,7	1.307,2	1.333,7	494	1	1.299	1.794	1.829
Voltijd	412,0	0	315,0	727,0	763,0	412	0	315	727	763
<b>Totaal</b>	<b>777,6</b>	<b>0,9</b>	<b>1.255,7</b>	<b>2.034,2</b>	<b>2.096,7</b>	<b>906</b>	<b>1</b>	<b>1.614</b>	<b>2.521</b>	<b>2.592</b>
<b>Aard van dienstverbanden</b>										
Onbepaalde tijd	699,4	0,9	1.107,0	1.807,3	1.847,3	812	1	1.423	2.236	2.283
Bepaalde tijd met uitzicht op	5,6	0	10,0	15,6	25,7	6	0	11	17	29
Bepaalde tijd	64,8	0	119,8	184,6	196,4	88	0	180	268	280
Tijdelijke uitbreiding *	7,8	0	18,9	26,7	27,3	39	0	115	154	168
<b>Totaal'</b>	<b>777,6</b>	<b>0,9</b>	<b>1.255,7</b>	<b>2.034,2</b>	<b>2.096,7</b>	<b>945</b>	<b>1</b>	<b>1.729</b>	<b>2.521</b>	<b>2.592</b>
Stagiair	47,8	0	25,5	73,3	65,4	50	0	29	79	69

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

#### Holding

Naar man/vrouw/ genderneutraal en fte/aantal

	FTE					Aantal				
	Man	Genderneutraal	Vrouw	2025 M+V+GN	2024 M+V+GN	Man	Genderneutraal	Vrouw	2025 Totaal	2024 Totaal
<b>Omvang dienstverband</b>										
Deeltijd	0,9	0	14,6	15,5	15,9	1	0	21	22	23
Voltijd	3,0	0	3,0	6	5,0	3	0	3	6	5
<b>Omvang Dienstverband, To</b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>17,6</b>	<b>21,5</b>	<b>20,9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Aard van dienstverbanden</b>										
Onbepaalde tijd	3,9	0	16,6	20,5	18,1	4	0	23	27	25
Bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bepaalde tijd	0	0	1,0	1,0	2,8	0	0	1	1	3
Tijdelijke uitbreiding *	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>3,9</b>	<b>0</b>	<b>17,6</b>	<b>21,5</b>	<b>20,9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
Stagiair	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

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

In 2025 is de personeelsformatie afgenomen, zowel in aantallen medewerkers als in fte. Deze ontwikkeling hangt samen met de ingezette organisatieontwikkeling, het afbouwen van tijdelijke middelen en de normeringsopdracht die hieruit voortvloeit. Binnen deze context is nadrukkelijk ingezet op interne mobiliteit om personele veranderingen zo zorgvuldig mogelijk op te vangen. Het aandeel vaste contracten is in 2025 toegenomen. Dit is onder meer het gevolg van de omzetting van lopende D3-contracten uit 2024 en het invullen van vacatures door interne kandidaten. Door de vacaturestop per september 2025 is het aantal tijdelijke dienstverbanden afgenomen. Het aantal stagiairs nam licht toe.

### **Formatieontwikkeling**

De formatie, uitgesplitst naar management, onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP), bleef in 2025 onder de vastgestelde begroting.

Wij zien dat het percentage vrouwelijke medewerkers groter is (ca 62%) dan het aantal mannelijke medewerkers. Dit is een stabiel beeld. Vrouwelijk medewerkers hebben vaker een deeltijd dienstverband (75%) dan mannelijke medewerkers (ca 40%).

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

FTE	CvB	Onderwijs	Niet-onderwijs	2025 Totaal
<b>Personeelsformatie</b>				
Bestuur/management *	2,0	5,6	6,0	13,6
Onderwijzend personeel	0	1.233,6	0	1.233,6
Ondersteunend personeel	0	505,7	281,3	787,0
<b>Totaal</b>	<b>2,0</b>	<b>1.744,9</b>	<b>287,3</b>	<b>2.034,2</b>
<b>Verhouding OOP/OP in %</b>				<b>39/61</b>
<b>Begroot</b>	<b>3,0</b>	<b>1.776,0</b>	<b>311,0</b>	<b>2.090,0</b>

\* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafhoofden

FTE	Holding	2025 Totaal
<b>Personeelsformatie</b>		
Bestuur/management	1,0	1,0
Onderwijzend personeel	0	0
Ondersteunend personeel	20,5	20,5
<b>Totaal</b>	<b>21,5</b>	<b>21,5</b>
<b>Begroot</b>	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>

### **Diversiteit in topposities**

De verdeling man/vrouw in topposities binnen Hogeschool Inholland laat over de afgelopen jaren een stabiel beeld zien. In de schalen 13 en 14 zien wij dat 55% vrouw is, in schaal 15 en hoger is het percentage vrouwen 42%. In 2025 hebben zich hierin geen significante verschuivingen voorgedaan ten opzichte van 2024.

### **Duurzaamheid: Gezondheid, Welzijn & Vitaliteit**

In 2025 heeft Hogeschool Inholland ingezet op het ondersteunen van de mentale, fysieke en sociale vitaliteit van medewerkers. In dit kader zijn op meerdere locaties activiteiten georganiseerd die gericht waren op welzijn en duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast is in 2025 op verschillende locaties het Health Coach Program aangeboden, gefinancierd vanuit de MDIEU-subsidie. Medewerkers hebben ook gebruikgemaakt van de beschikbare gezondheidsinterventies, zowel curatief als preventief. Binnen dit aanbod is in 2025 met name gebruikgemaakt van psychische hulpverlening en coaching.

Verzuim %:	2023	2024	2025
Ziekteverzuim:	5,9	5,9	6,2
Verzuimfrequentie:	0,73	0,73	0,73

Wij zien een lichte stijging in het verzuim in 2025. Deze wordt veroorzaakt door een toename in het langdurig verzuim, mogelijk resulterend in een WIA-aanvraag (in lijn met de landelijke trend). Door de HR-verzuim adviseurs wordt in samenwerking met medewerkers en management gestuurd op re-integratie en het correct verloop van de stappen in de Wet verbetering Poortwachter.

## Indiensttreding

### **Werving en selectie**

In 2025 zijn binnen Hogeschool Inholland 218 vacatures opengesteld, een afname van 43 ten opzichte van 2024 (261 vacatures). Deze daling hangt samen met de ingezette organisatieontwikkeling en de afnemende studenteninstroom.

Voor de opengestelde vacatures zijn in totaal 187 kandidaten aangenomen. Het aandeel interne kandidaten binnen deze instroom bedroeg 19,8%, tegenover 27,6% in 2024. Hiermee is sprake van een afname van de interne mobiliteit ten opzichte van het voorgaande jaar.

Net als in 2024 waren 'uitbreiding van het team' en 'vertrek op eigen verzoek' de meest voorkomende redenen voor het openstellen van vacatures.

### **Digitaal Indiensttredingsproces**

Sinds 1 mei 2025 maakt Hogeschool Inholland gebruik van het Digitaal Indiensttredingsproces (DIP) bij de aanname van nieuwe medewerkers. Met de invoering van dit proces is een volgende stap gezet in de verdere digitalisering en standaardisering van de indiensttreding.

Het DIP ondersteunt een efficiëntere en veiligere verwerking van persoonsgegevens en arbeidsvoorwaarden. Gegevens en documenten worden direct digitaal vastgelegd, waardoor het aantal handmatige handelingen is verminderd.

In de periode van 1 mei tot en met december 2025 zijn 108 nieuwe medewerkers via het Digitaal Indiensttredingsproces in dienst getreden. De gebruikservaringen met het proces zijn positief.

### **VOG**

Het College van Bestuur heeft besloten dat nieuwe medewerkers vanaf 1 januari 2025 verplicht een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) met het profiel Onderwijs (code 60) overleggen.

Voor de uitvoering hiervan is in 2025 een samenwerking aangegaan met een externe pre-employment screeningorganisatie. Hiervoor is een digitaal en geautomatiseerd proces ingericht voor identiteitsverificatie en VOG-aanvraag.

Sinds 1 mei 2025 is dit proces geïntegreerd in het Digitaal Indiensttredingsproces. Hiermee is de VOG-aanvraag voor nieuwe medewerkers uniform, digitaal en zorgvuldig geborgd. Ook voor externe medewerkers geldt deze werkwijze.

### **Uitstroom en begeleiding**

De personeelsuitstroom bij Hogeschool Inholland is in 2025 toegenomen. Een deel van de uitstroom is het gevolg van natuurlijke bewegingen. Zo zien wij een stijging naar ca 29 fte aan medewerkers die in 2025 met pensioen zijn gegaan. Dit is vrijwel een verdubbeling ten opzichte van 2024. Voor de komende jaren verwachten wij dat de pensioenuitstroom gestaag stijgt. Op basis van de AOW-leeftijd zien wij dat tot en met 2030 ca 196 fte aan medewerkers met pensioen zullen gaan. Dit is een gegeven waarmee Hogeschool Inholland rekening houdt bij haar strategische personeelsplanning.

Verloop Hogeschool Inholland 2025

Instroom	2023	2024	2025
FTE	146,1	159,0	123,1
Aantal	206	224	174

Uitstroom	2023	2024	2025
FTE	234,1	179,9	181,8
Aantal	333	247	246

**(B)WW-beleid bij Hogeschool Inholland: Goed Werkgeverschap en Strategische Kostenbeheersing**

De organisatieontwikkeling die Inholland in 2025 heeft ingezet, heeft ook geleid tot beweging in het personeelsbestand. In dit kader is nadrukkelijk aandacht besteed aan zorgvuldige begeleiding van medewerkers bij wie het dienstverband eindigde. Dit komt tot uitdrukking in de wijze waarop Inholland in 2025 invulling heeft gegeven aan haar verantwoordelijkheden rond WW en bovenwettelijke regelingen. In 2025 heeft Hogeschool Inholland ingezet op een zorgvuldige en beheerste omgang met uitstroom en de daarmee samenhangende verplichtingen vanuit de Werkloosheidswet (WW) en de bovenwettelijke werkloosheidsregeling (BWRHBO). Als eigenrisicodragers ondersteunt Hogeschool Inholland ex-medewerkers actief bij re-integratie naar nieuw werk. Deze verantwoordelijkheid vraagt om duidelijke afspraken, consistente uitvoering en aandacht voor goed werkgeverschap, financiële en juridische aspecten.

Binnen dit kader is in 2025 nadrukkelijk gestuurd op inzicht in de ontwikkeling van (B)WW-lasten en op de tijdige en zorgvuldige begeleiding van ex-medewerkers. HR-casemanagement vervulde hierin een coördinerende en adviserende rol richting bestuur en directie, met als doel meer voorspelbaarheid en beheersbaarheid in de uitstroom te realiseren. Daarbij is ingezet op heldere communicatie, structurele opvolging van verplichtingen en actieve ondersteuning van ex-medewerkers richting duurzaam nieuw werk. De uitvoering wordt gekenmerkt door strikte regie op re-integratie. Sollicitatie- en re-integratieactiviteiten van ex-medewerkers zijn structureel gemonitord en periodiek beoordeeld.

Daarnaast is geadviseerd over vaststellingsovereenkomsten, re-integratietrajecten en juridische aandachtspunten.

Deze aanpak heeft geleid tot zichtbare resultaten. Eind 2025 ontvingen 54 ex-medewerkers een (B)WW-uitkering, een daling van 11 ten opzichte van eind 2024. Deze afname is mede toe te schrijven aan natuurlijke uitstroom uit eerdere reorganisaties, een afkoop binnen de bovenwettelijke regeling en aangescherpte afspraken bij beëindiging van dienstverbanden. Het aantal medewerkers dat op eigen verzoek vertrok daalde van 119 in 2024 naar 112 in 2025. Het aantal vaststellingsovereenkomsten nam toe van 18 naar 45, in lijn met de bredere organisatieontwikkeling en de behoefte aan tijdige duidelijkheid in individuele situaties.

Met deze aanpak heeft Hogeschool Inholland betere en gecontroleerde sturing op beperking van de lasten. Tegelijk wordt invulling gegeven aan goed werkgeverschap én aan de verantwoordelijkheid om publieke middelen doelmatig in te zetten, met behoud van aandacht voor de menselijke maat.

**Externe Inhuur**

Per 1 juni 2025 werkt Hogeschool Inholland volgens nieuw vastgesteld centraal gecoördineerd inhuurbeleid. Het beleid is gericht op het beheerst en rechtmatig inzetten van externe inhuur. De regie over dit proces is belegd bij de inhuurdesk van Centraal HR.

In het kader van dit beleid verzorgt Yacht Inhouse Services B.V. de inhuur voor functies vanaf schaal 9 van de CAO Hoger Onderwijs. Randstad B.V.\* verzorgt de inhuur tot en met schaal 8 van de CAO Hoger Onderwijs, evenals de inzet van trainingsacteurs. Externe inhuur buiten deze gecontracteerde partijen is alleen mogelijk na afstemming met de Inhuurdesk van Centraal HR, Finance en Inkoop. Hiermee wordt geborgd dat de inzet van externen voldoet aan geldende wet- en regelgeving. Aanvragen voor de inzet van zzp'ers worden centraal beoordeeld door de inhuurdesk, waarbij wordt vastgesteld of en op welke wijze inhuur is toegestaan volgens de vereisten in de wet DBA.

\* Het beleggen van deze diensten bij Randstad B.V. is het resultaat van de aanbesteding die begin 2025 is afgerond voor broker- en payrolldiensten en voor de inhuur tot en met schaal 8 van de CAO Hoger Onderwijs, inclusief trainingsacteurs. Aanleiding hiervoor was de ontbinding van de joint venture HBO Services B.V. (ASA Campus), om fiscale, doelmatige en rechtmatige redenen.

## **Organisatie**

### ***Ontwikkeling en Professionalisering***

De aandacht voor ontwikkeling en professionalisering zit Hogeschool Inholland in de genen. Aandacht voor de ontwikkeling en professionalisering van haar medewerkers heeft in 2025 op meerdere gebieden tot mooie initiatieven en resultaten geleid.

### ***FFF en sociaal plan 'Perspectief op Werk'***

Fit for the Future (FFF) is het meerjarig programma waarmee Hogeschool Inholland ontwikkelt naar een sterke, wendbare en financieel blijvend gezonde organisatie door het herijken en verbeteren van de organisatie(structuur) en ondersteuning. Dit is gestoeld op inzet en optimalisering van medewerkers talenten en het bieden van een structuur en professionele omgeving waarin continue ontwikkeling kan bloeien. De eerste resultaten worden hiervan nu zichtbaar in de organisatie, zoals de – in 2025 voorbereide – nieuwe bestuurs- en managementstructuur.

Het Sociaal Plan 'Perspectief op Werk' dat met de vakbonden is overeengekomen om de personele gevolgen van de reorganisatie op te vangen is 1 december 2025 van kracht geworden. Het ziet toe op de vrijwillige fase van de reorganisatie die loopt tot 1 december 2026. Voor medewerkers die in een mobiliteitsfunctie zitten, biedt het Sociaal Plan ontwikkelingsgerichte ondersteuning op maat: van loopbaanadvies en scholing tot begeleiding bij ondernemerschap of externe mobiliteit. Ook detachering en outplacement zijn opties.

### ***Lectoratenbeleid***

Het in 2025 vastgestelde vernieuwde Lectoratenbeleid waarvan de implementatie in 2026 zijn beslag zal krijgen, geeft Hogeschool Inholland de handvatten voor verdere ontwikkeling als organisatie voor haar studenten en de samenleving vanuit visie op structuur, cultuur en ontwikkeling. Naast deze overkoepelende organisatieontwikkelingen is in 2025 ook een verscheidenheid aan professionaliserings- en ontwikkel-initiatieven tot stand gebracht waarmee Hogeschool Inholland verdere stappen zet in de doorontwikkeling naar een sterke, wendbare en eenvoudige organisatie.

### ***Center for Teaching & Learning***

In 2025 is het Inholland Center for Teaching & Learning (CTL) als projectorganisatie van start gegaan. Het CTL ondersteunt de professionalisering van docenten en teams en draagt bij aan de verdere ontwikkeling van onderwijsinnovatie binnen Hogeschool Inholland. De start van het CTL is mede mogelijk gemaakt door de toegekende Npuls-subsidie (looptijd drie jaar, start per 1 september 2025).

CTL heeft zich in 2025 toegespitst op de ondersteuning van teams bij de uitvoering van de Visie op Onderwijs en Toetsing, met name gericht op AI en onderwijstechnologie (EdTech en XR). Daarnaast draagt het CTL bij aan kennisdeling en samenwerking binnen de hogeschool en met andere instellingen binnen de sector.

De activiteiten van het CTL vormen een eerste stap in het versterken van samenhang tussen onderwijsinnovatie en professionalisering. In 2026 wordt, op basis van de ervaringen in 2025 en binnen de kaders van de subsidie, gewerkt aan de verdere inrichting en borging van het CTL en wordt bezien op welke wijze de overgang naar een structurele inbedding in de organisatie kan plaatsvinden.

### ***Leiderschapsontwikkeling***

In 2025 is Hogeschool Inholland gestart met een organisatie breed leiderschapstraject als onderdeel van de organisatieontwikkeling. De start van dit traject hangt samen met de voorbereiding op een nieuwe organisatiestructuur en de ambitie om te groeien naar één Inholland. In die context is leiderschap expliciet gepositioneerd als een kritische succesfactor voor het realiseren van strategische doelstellingen.

Het leiderschapstraject richt zich op koersvast, verbindend en mensgericht leiderschap en sluit aan bij de veranderende rol van leidinggevendenden binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In de opzet is bewust gekozen voor een integrale benadering, waarbij leiders uit verschillende lagen van de organisatie – waaronder het College van Bestuur, directeuren, O&O-managers en teamleiders – gezamenlijk leren en reflecteren. Hiermee wordt gewerkt aan zowel individuele ontwikkeling als aan het versterken van een gedeeld leiderschapsbeeld en een gemeenschappelijke taal binnen Hogeschool Inholland.

In 2025 zijn de eerste twee groepen leiders gestart. Deze groepen hebben niet alleen deelgenomen aan het traject, maar ook bijgedragen aan de verdere vormgeving ervan en aan de verbinding met de strategische ambities van de organisatie. Leiderschap is daarmee zichtbaar gemaakt als gedragscomponent binnen de organisatieverandering. In deze eerste fase is een beweging op gang gekomen richting meer gezamenlijkheid, reflectie en expliciet leiderschapsgedrag.

Het leiderschapstraject vormt daarmee een belangrijke bouwsteen voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. De voortzetting en verbreding van het traject vindt plaats in 2026, waarbij de ervaringen uit 2025 worden benut voor verdere aanscherping en borging.

### ***Talenten tool Assessio Bloom***

Sinds april 2024 gebruikt Hogeschool Inholland de talenttool Assessio Bloom ter ondersteuning van professionalisering, talentontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. De tool biedt inzicht in talenten, drijfveren en samenwerkingsrollen en wordt ingezet bij onder meer teamontwikkeling, coaching en het leiderschapstraject.

In 2025 is het gebruik van de tool verder uitgebreid. Met de introductie van de Rollenmodule zijn talenten vertaald naar concreet gedrag en teamrollen binnen teams. Eind 2025 is daarnaast een pilot uitgevoerd met studenten en langstudeerders. Voor continuïteit is de inzet van de tool in 2026 voortgezet, mede gefinancierd via de MDIEU-subsidie (2025–2026).

### ***Interne coachpool 2023–2025: kennisdeling en duurzame inzet van collega's***

Sinds 2023 beschikt Hogeschool Inholland over een interne coachpool van gecertificeerde collega-coaches die medewerkers ondersteunen bij persoonlijke en professionele ontwikkelvragen. Deze aanpak draagt bij aan professionalisering, collegiale ondersteuning en leiderschapsontwikkeling.

In 2025 bestond de coachpool uit 15 coaches. Zij begeleidden gezamenlijk 75 coachingstrajecten, met een gemiddelde trajectduur van circa vijf uur. De totale inzet bedroeg 378 uur. Daarmee is sprake van een stabiele inzet van de coachpool binnen de organisatie.

De interne coachpool ondersteunt individuele ontwikkeling en levert daarnaast inzicht in bredere ontwikkelbehoeften binnen de organisatie. In 2026 wordt de inzet verder verbonden met het leiderschapstraject.

### **Participatiewet en banenafpraak**

Hogeschool Inholland zet zich in voor duurzame werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsuitdaging, in lijn met het diversiteitsbeleid, de afspraken met de Vereniging Hogescholen en de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Dit gebeurt in samenwerking met Jobstap, dat ondersteunt bij werving, selectie en jobcoaching via het UWV en gemeenten.

Eind 2025 werkten 52 collega's via de banenafpraak bij Hogeschool Inholland, waarvan 40 met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Gezamenlijk vervulden zij 48 participatiebanen, met een gemiddelde arbeidsduur van 25,5 uur per week. Daarmee is de afgesproken doelstelling van 58 banen in 2025 niet gerealiseerd.

In het licht van de ingezette organisatieontwikkeling ligt de focus in deze fase op het behouden van bestaande participatiebanen. Ter ondersteuning is een interne jobcoach aangesteld. Het centrale budget voor participatiebanen is opgenomen in de meerjarenbegroting. Daarnaast wordt Social Return via Inkoop meegenomen als voorwaarde bij aanbestedingen; in 2025 is dit onder meer toegepast bij de aanbesteding van externe inhuur.

## **2.2.5.2 Management-controlsysteem, doelmatigheid en risicomanagement**

### **Beheersorganisatie en management control**

Inholland is een open organisatie met een maatschappelijke opdracht en hecht groot belang aan transparantie en verantwoording over de realisatie van haar doelstellingen. De beheersorganisatie borgt de kwaliteit van deze verantwoording en is erop gericht de doelstellingen van de organisatie op een effectieve en efficiënte wijze te realiseren.

Het management-controlsysteem ondersteunt dit proces en waarborgt onder meer een doelmatige en rechtmatige besteding van de van rijkswege ontvangen vergoedingen, subsidies en collegegelden. Het systeem omvat zowel een planning- en controlcyclus als risicomanagement. Ontwikkelingen in de maatschappij, technologische vooruitgang, veranderingen in het opleidingsaanbod en de onderwijsbehoefte van studenten, de groeiende vraag naar leven lang ontwikkelen, arbeidsmarktkrapte en de intensievere samenwerking met het werkveld maken het noodzakelijk het management-controlsysteem periodiek te evalueren en door te ontwikkelen. Risicomanagement vormt hierbij een vast onderdeel van de bestuurlijke agenda.

### **Planning- en controlsystematiek**

Inholland werkt met een meerjarig strategisch plan waarvan de voortgang structureel wordt gemonitord. In aansluiting hierop stelt elke organisatorische eenheid jaarlijks een jaarplan op. Deze jaarplannen bestaan uit een meerjarenbegroting en inhoudelijke plannen van de domeinen, vestigingen en stafdiensten, waarin concrete en meetbare (onderwijs)doelstellingen zijn vastgelegd.

De doelstellingen zijn opgenomen in dashboards, waarmee de voortgang systematisch wordt gevolgd. De realisatie van de jaarplannen wordt driemaal per jaar gezamenlijk geëvalueerd door het College van Bestuur, de domeindirecteuren en de stafdirecteuren. Daarnaast bespreekt het College van Bestuur de voortgang met de Raad van Toezicht. Ter ondersteuning hiervan wordt maandelijks een financiële rapportage opgesteld. De administratieve organisatie borgt daarbij de doelmatigheid en rechtmatigheid van de inzet van de financiële middelen.

## Risicomanagement

### Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het maken van strategische keuzes brengt onvermijdelijk risico's met zich mee. Inholland heeft vertrouwen in de ingezette koers en beschouwt deze koers als een belangrijke beheersmaatregel tegen het risico van een dalende studenteninstroom. De bijbehorende risico's zijn expliciet meegenomen in de besluitvorming.

In een integraal risicomanagementmodel is vastgelegd hoe risicomanagement is ingebed in de planning- en controlcyclus en in de governance. In 2025 is een risico-inventarisatie op instellingsniveau uitgevoerd.

Inholland hanteert een handzaam model waarin het beheersen van risico's en het benutten van kansen met elkaar worden verbonden. Dit model bestaat uit de volgende vier stappen:

1. Risicomanagement is integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus en de Inholland Review, zodat risico's en kansen in relatie tot de doelstellingen structureel worden besproken.
2. Het College van Bestuur bepaalt, in overleg met het Directieoverleg, de risicobereidheid per strategische doelstelling en de daarbij behorende kansen op het gebied van onderwijs en onderzoek, organisatie, operatie en infrastructuur.
3. De belangrijkste risico's die het realiseren van de doelstellingen en het benutten van kansen kunnen beïnvloeden, worden geïdentificeerd.
4. Naast KPI's worden Key Risk Indicatoren (KRI's) vastgesteld, waarmee de effectiviteit van beheersmaatregelen wordt gemonitord en waarop actief kan worden gestuurd.

### Risicobereidheid

Bij de uitvoering van de gekozen strategie is Inholland bereid risico's te accepteren. Voor andere risico's, zoals fraude en reputatieschade, hanteert Inholland een lage risicobereidheid. De implementatie van het Strategisch Plan 2022–2027 was aanleiding om het risicomanagementsysteem te herijken.

De herziening van het risicomanagement heeft geleid tot een vastgesteld risicoframework, een duidelijke beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden en een eerste risico-inventarisatie. In deze inventarisatie is per risico de risicobereidheid expliciet benoemd.

### Scheiding publiek en privaat

Inholland heeft, in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving, een duidelijke scheiding aangebracht tussen publieke en private activiteiten. De private activiteiten worden uitgevoerd door de werkmaatschappijen van Holding Inholland B.V. De planning- en controlsystematiek van Holding Inholland B.V. is gelijk aan die van Inholland.

In de jaarrekening van de stichting zijn zowel de enkelvoudige cijfers (exclusief private activiteiten) als de geconsolideerde cijfers (inclusief publieke en private activiteiten) opgenomen. Inholland besteedt geen onderwijsprogramma's uit aan private organisaties.

### 2.2.5.3 Financiële kerngegevens

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

#### Overzicht totale inkomsten

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste inkomsten nader gespecificeerd:

Bedrag x EUR 1.000	Realisatie % van totaal		Realisatie % van totaal	
	2025 EUR	2025	2024 EUR	2024
Rijksbijdragen	251.706	75,5%	254.000	77,2%
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	9.243	2,8%	7.486	2,3%
College-, cursus-, les- en examengelden	59.780	17,9%	55.232	16,8%
Baten werk in opdracht van derden	5.341	1,6%	5.314	1,6%
Overige baten	7.217	2,2%	6.932	2,1%
Totaal baten	333.287	100,0%	328.964	100,0%

De post *Rijksbijdragen* is lager dan vorig jaar, doordat het aantal studenten is afgenomen (-6%). Zowel binnen hbo-bachelor hoog als laag liggen de inschrijvingen dit jaar lager.

De post *College-, cursus-, les- en examengelden* is, ondanks de afnemende studentaantallen, gestegen door het hogere collegegeldtarief en de afschaffing van de halvering van het collegegeld voor 1<sup>e</sup> jaar studenten, die in 2024 nog deels van toepassing was.

## 2.2.5.4 De financiële verantwoording

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

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Totaal activa (x EUR 1.000)	298.739	314.982	309.550
Totale baten (x EUR 1.000)	333.287	320.887	328.964
Totale Rijksbijdragen in % van de baten	75,5%	76,7%	77,2%
Totale investeringen in boekjaar (x EUR 1.000)	10.858	22.950	35.460
Totaal aantal studenten 2024 - 2025	23.897	24.698	24.719
Totaal aantal fte's per peildatum 31 december	2.034	2.090	2.097
Gemiddelde lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten per fte	111.495	107.435	101.616
Ratio fte personeel / studenten	1 : 11,4	1 : 11,7	1 : 11,6

De post *gemiddelde lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen* per fte is gestegen ten opzichte van vorig jaar. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de lonen, salarissen en sociale lasten als gevolg van de cao-stijging van 4% en eenmalige uitkering in 2025.

In 2025 is de totale ratio fte personeel/studenten gedaald ten opzichte van het vorige verslagjaar. Deze daling is het gevolg van zowel een afname van het aantal personele fte's als een vermindering van het aantal studenten.

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

In onderstaand overzicht is het verkorte geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen:

Bedrag x EUR 1.000	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	14.531	21.320
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(10.858)	(35.460)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(4.067)	(3.500)
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>(394)</b>	<b>(17.640)</b>
Beginstand liquide middelen	65.263	82.903
Mutatie liquide middelen	(394)	(17.640)
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>64.869</b>	<b>65.263</b>

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

Bedrag x EUR 1.000		Realisatie 31-12-2025	Realisatie 31-12-2024
<b>Activa</b>			
Materiële vaste activa		225.273	233.333
Vorderingen	(a)	8.597	10.954
Liquide middelen	(b)	64.869	65.263
<b>Activa, totaal</b>		<b>298.739</b>	<b>309.550</b>
<b>Passiva</b>			
Groepsvermogen		112.993	117.833
Aandeel van derden		369	776
Totaal Eigen Vermogen	(c)	113.362	118.609
Voorzieningen	(d)	28.938	25.175
Langlopende schulden		59.500	63.000
Kortlopende schulden	(e)	96.939	102.766
<b>Passiva, totaal</b>		<b>298.739</b>	<b>309.550</b>
<b>Kerncijfers</b>			
Current ratio	(a + b)/(e)	0,76	0,74
Solvabiliteit I	(c) / (f)	37,9%	38,3%
Solvabiliteit II	(c+d) / (f)	47,6%	46,4%
Werkkapitaal	(a + b) – (e)	-23.473	-26.549

#### Current ratio

Hiermee wordt de mate aangegeven waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald. De current ratio is toegenomen wat betekent dat de liquiditeitsratio van Hogeschool Inholland hoger is ten opzichte van vorig verslagjaar. De current ratio ligt boven de streefwaarde van Hogeschool Inholland, net als de signaleringswaarde van het ministerie van OCW, van 0,5.

#### Solvabiliteit

Hogeschool Inholland streeft, net als het ministerie van OCW, naar een solvabiliteit van minimaal 30%. De solvabiliteitsmarge (solvabiliteit I) bedraagt per balansdatum 37,9% en blijft boven de norm van het ministerie van OCW. Dit solvabiliteitspercentage is gebaseerd op de geconsolideerde cijfers per ultimo 2025. De daling van het solvabiliteitspercentage wordt voornamelijk veroorzaakt door de daling van de totale passiva als gevolg van afname van de kortlopende schulden, zie paragraaf 3.5 'Toelichting op de geconsolideerde balans' voor de toelichting op de toename van de kortlopende schulden.

#### Werkkapitaal

Het werkkapitaal is in 2025 minder negatief dan in het voorgaande jaar. Deze verbetering is vooral veroorzaakt door een afname van de kortlopende schulden. Hoewel ook de vlottende activa zijn gedaald, door lagere vorderingen en liquide middelen, is de daling van de kortlopende schulden relatief groter. Hierdoor is het werkkapitaal per saldo verbeterd.

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

<b>Bedrag x EUR 1.000</b>	<b>Realisatie 2025</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Realisatie 2024</b>
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	251.706	246.270	254.000
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	9.243	8.158	7.486
College-, cursus-, les- en examengelden	59.780	59.337	55.232
Baten werk in opdracht van derden	5.341	6.558	5.314
Overige baten	7.217	6.268	6.932
<b>Totaal baten</b>	<b>333.287</b>	<b>326.591</b>	<b>328.964</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	265.063	260.191	255.882
Afschrijvingen	18.282	18.103	17.687
Huisvestingslasten	19.526	19.411	24.729
Overige lasten	37.260	33.808	39.530
<b>Totaal lasten</b>	<b>340.131</b>	<b>331.513</b>	<b>337.828</b>
<b>Saldo baten en Lasten</b>	<b>(6.844)</b>	<b>(4.922)</b>	<b>(8.864)</b>
<b>Financiële baten</b>	1.986	2.250	2.941
<b>Financiële lasten</b>	(63)	(67)	(50)
<b>Resultaat</b>	<b>(4.921)</b>	<b>(2.739)</b>	<b>(5.973)</b>
<b>Belastingen</b>	24	0	(60)
<b>Resultaat uit deelnemingen</b>	0	0	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>(4.897)</b>	<b>(2.739)</b>	<b>(6.033)</b>
<b>Resultaat aandeel van derden</b>	57	200	(105)
<b>Totaal resultaat</b>	<b>(4.840)</b>	<b>(2.539)</b>	<b>(6.138)</b>

Het resultaat over 2025 is ruim EUR 2,3 mln. lager dan begroot.

In verslagjaar 2025 heeft Hogeschool Inholland meer rijksbijdrage ontvangen dan begroot door extra ontvangen gelden voor de compensatie van de cao-stijging. Vergeleken met het vorige verslagjaar is de rijksbijdrage lager, vanwege een daling in het aantal studenteninschrijvingen.

De collegegelden zijn, ondanks de afnemende studentaantallen, hoger dan vorig verslagjaar als gevolg van het hogere collegegeldtarief en de afschaffing van de halvering collegegeld voor 1<sup>e</sup> jaar studenten, wat in 2024 nog gedeeltelijk van toepassing was.

De personele lasten zijn hoger dan verslagjaar 2024 door met name de cao-verhoging van 4% in januari 2025 en de eenmalige uitkeringen. Daarnaast zijn door beheersingsmaatregelen op externe inhuur de kosten EUR 5,6 mln. lager. In 2025 is een extra dotatie op de reorganisatievoorziening gedaan van EUR 2,1 mln. voor de toekomstige verplichting van het sociaal plan.

Voor een gedetailleerd overzicht van de personele lasten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten in de jaarrekening.

De afschrijvingen zijn hoger dan begroot omdat een te laag bedrag opgenomen was voor de ICT-gerelateerde apparatuur in de nieuwbouw Sluisbuurt. Ten opzichte van vorig verslagjaar zijn de afschrijvingen hoger doordat in 2025 een volledig jaar is afgeschreven op de nieuwbouw Sluisbuurt, terwijl in 2024 slechts een deel van het jaar is afgeschreven.

De lagere huisvestingslasten ten opzichte van vorig verslagjaar worden grotendeels veroorzaakt door de afbouw van contracten voor verschillende locaties als gevolg van de nieuwbouw Sluisbuurt. Dit heeft geleid tot lagere huurlasten (EUR 3,1 mln.). Daarnaast was in het voorgaande verslagjaar sprake van de inhuizing van de nieuwbouw Sluisbuurt, wat heeft geleid tot incidentele kosten. Hierdoor zijn o.a. de verhuiskosten (EUR 1,0 mln.), beveiligingskosten (EUR 0,4 mln.) en schoonmaakkosten (EUR 0,3 mln.) lager ten opzichte van vorig verslagjaar.

De overige lasten zijn lager ten opzichte van vorig verslagjaar. In 2024 was er sprake van organisatie brede projecten en de opname van de aanloopkosten voor Campusvorming Alkmaar. In 2025 zijn de projecten beperkter van omvang, wat per saldo leidt tot lagere kosten. Ten opzichte van de begroting is er meer besteed aan contributies en lidmaatschappen en uitbesteed werk, waaronder het laten uitvoeren van onderzoekstrajecten en de optimalisatie van de organisatie.

De financiële baten zijn ten opzichte van vorig verslagjaar lager, door een lager saldo bij schatkistbankieren en gedaalde rentetarieven. Daarnaast is de oplevering van Diemen vertraagd, waardoor de renteopbrengst uit deze desinvestering niet is gerealiseerd.

Hogeschool Inholland heeft in 2025 incidentele lasten opgenomen in de jaarrekening als gevolg van ongebruikelijke of niet-terugkerende gebeurtenissen. Deze kosten zijn niet structureel en komen niet regelmatig voor in de normale bedrijfsvoering. Het zijn uitzonderlijke uitgaven die niet representatief zijn voor de gebruikelijke operationele kosten. In het onderstaande overzicht is toegelicht welke kosten dit zijn zodat ook het genormaliseerde exploitatie inzichtelijk is.

Bedragen x EUR 1.000	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
<b>Incidentele baten en lasten in het resultaat</b>			
<b>Resultaat Jaarrekening</b>	(4.840)	(2.539)	(6.138)
Sapiens	0	0	(798)
Hogeronderwijs Dordrecht	(327)	0	1.201
HBO Services	(120)	0	333
Dotatie/ Vrijval reorganisatievoorziening	2.081	0	1.656
<b>Resultaat aangepast voor incidentele baten en lasten</b>	<b>(3.206)</b>	<b>(2.539)</b>	<b>(3.746)</b>

Vanuit het project Fit for the Future blijft Hogeschool Inholland zich aanpassen op lagere studentenaantallen. De financiële gevolgen van het sociaal plan zijn als voorziening opgenomen.

## 2.2.5.6 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in het gevoerde en toekomstige beleid en de gevolgen daarvan voor de financiële positie. Hogeschool Inholland actualiseert jaarlijks de meerjarenraming. Dit is een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus, zowel op het niveau van de individuele organisatieonderdelen als op het totaalniveau van Inholland. De begroting 2026, met daarin opgenomen de meerjarenraming 2027-2030 is door de Raad van Toezicht vastgesteld. De beleidsuitgangspunten voor de jaarlijkse plannen en begroting worden afgeleid van het meerjarig financieel kader en het instellingsplan. De Hogeschool Medezeggenschapsraad heeft ingestemd met deze hoofdlijnen van de begroting.

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

### A Gegevensset

De meerjarenraming is gebaseerd op de standaardindeling van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De meerjarenbegroting gaat uit van de werkelijke geconsolideerde balansposities ultimo 2025 en het werkelijke resultaatoverzicht over 2025. In de gegevensset wordt uitgegaan van de geconsolideerde cijfers van Hogeschool Inholland waarbij voor de komende jaren (2026-2030) de balansposities en het resultaatoverzicht van de Holding BV in dezelfde lijn als in 2025 zijn meegenomen.

#### A1. Kengetallen

	<i>real</i> 2025	<i>begr</i> 2026	<i>begr</i> 2027	<i>begr</i> 2028	<i>begr</i> 2029	<i>begr</i> 2030
<b>Personele bezetting in fte</b>	<b>2.034,2</b>	<b>2.009,6</b>	<b>1.984,7</b>	<b>1.930,1</b>	<b>1.918,1</b>	<b>1.911,6</b>
- Bestuur/management*	13,6	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
- Onderwijzend personeel (OP)	1.233,6	1.241,3	1.233,8	1.206,4	1.194,4	1.188,1
- Ondersteunend personeel (OOP)	787,0	759,3	741,9	714,7	714,7	714,5
Peildatum	1/10/2023	1/10/2024	1/10/2025	1/10/2026	1/10/2027	1/10/2028
Aantal inschrijvingen	24.719	23.894	23.381	23.072	22.833	22.716
Aantal bekostigde inschrijvingen	16.903	16.737	16.673	16.460	16.390	16.393
Onderwijzend personeel/totaal fte	61%	62%	62%	63%	62%	62%
Student/docentratio	19,8	19,2	19,0	19,1	19,1	19,1

\* College van Bestuur, domeindirecteuren en directeuren staven

#### Toelichting op de kengetallen:

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

De daling bestuur/management is het gevolg van de herinrichting van de organisatie in 2026, waarbij het CvB van 3 naar 2 leden is gegaan, de domeinen zijn samengevoegd in drie faculteiten en de ondersteuning is geherstructureerd in drie diensten.

De aantallen inschrijvingen en bekostigde inschrijvingen zullen de komende jaren naar verwachting verder dalen. Dit is met name het gevolg van demografische ontwikkelingen. Door gericht beleid op het verbeteren van de doorstroom zien we een verbetering in de verhouding bekostigde inschrijvingen versus totaal aantal inschrijvingen. De opgenomen aantallen zijn inschattingen, gebaseerd op het interne studenten prognose model.

## A2. Balans (geconsolideerd)

Balans geconsolideerd Bedragen x 1.000 EUR	Actual 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Begroot 2030
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	225.273	234.716	249.964	240.134	230.404	219.360
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>225.273</b>	<b>234.716</b>	<b>249.964</b>	<b>240.134</b>	<b>230.404</b>	<b>219.360</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	8.597	8.243	8.095	7.984	7.888	7.896
Liquide middelen	64.869	63.707	40.487	46.614	52.857	61.398
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>73.466</b>	<b>71.950</b>	<b>48.582</b>	<b>54.598</b>	<b>60.746</b>	<b>69.294</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>298.739</b>	<b>306.666</b>	<b>298.546</b>	<b>294.732</b>	<b>291.150</b>	<b>288.654</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigen vermogen</b>						
Aandeel derden	369	370	370	370	370	370
Groepsvermogen	112.993	131.593	131.593	131.593	131.593	131.593
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>113.362</b>	<b>131.963</b>	<b>131.963</b>	<b>131.963</b>	<b>131.963</b>	<b>131.963</b>
Voorzieningen	28.938	26.688	24.438	25.388	26.338	27.288
Langlopende schulden	59.500	56.000	52.500	49.000	45.500	42.000
Kortlopende schulden	96.939	92.015	89.645	88.381	87.349	87.403
<b>Totaal passiva</b>	<b>298.739</b>	<b>306.666</b>	<b>298.546</b>	<b>294.732</b>	<b>291.150</b>	<b>288.654</b>
<b>Kencijfers</b>						
Rentabiliteit	-4,3%	14,1%	0%	0%	0%	0%
Solvabiliteit I	38%	43%	44%	45%	45%	46%
Solvabiliteit II (> 30%)	48%	52%	52%	53%	54%	55%
Current Ratio (> 0,5)	0,76	0,78	0,54	0,62	0,70	0,79
Huisvestingsratio I (< 15%)	9%	10%	11%	11%	11%	11%
Weerstandsvermogen (> 0,05)	0,34	0,41	0,42	0,43	0,43	0,43
Bovenmatige reserves (< 0)	-226.670	-226.924	-249.392	-256.769	-264.236	-270.767
Minimale kaspositie (> € 25 mln.)	64.869	63.707	40.487	46.614	52.857	61.398

### Huisvestingsbeleid

Inholland heeft, als maatschappelijke instelling, de taak om toekomstbestendig en kwalitatief hoog onderwijs en onderzoek te verzorgen. Dit moet gedaan worden vanuit locaties die toekomstbestendig en duurzaam zijn en toegankelijk voor iedereen. Het grootste deel van de panden is eigendom van Inholland. Alleen de panden ten behoeve van Verloskunde (voorheen Avag) worden ingezet zijn gehuurd.

Een belangrijk deel van de investeringen zal worden gedaan in Campus Alkmaar. De oude campus voldoet niet meer aan de huidige eisen die worden gesteld aan duurzaamheid, toegankelijkheid en toekomstbestendigheid en wordt daarom grondig gerenoveerd. Daarnaast is het maatschappelijk

belang van een hogeschool/kennisinstelling voor de regio van groot belang en draagt Inholland Alkmaar bij aan de duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving. Investerings in Campus Amsterdam en de ICT-infrastructuur dragen eveneens bij aan up-to-date voorzieningen voor studenten en medewerkers. Daarnaast wordt de gevel in Rotterdam vervangen (2027) en wordt er volgens plan geïnvesteerd in meerjarig onderhoud.

### *Investerings*

Bovenstaande vraagt om gerichte investeringen in campusvorming de campussen van Inholland.

In totaal wordt in 2026 ca. EUR 29 mln. geïnvesteerd. De investeringen passen binnen de kaders van het liquiditeitsbeleid van Inholland. Voor de geplande investeringen zijn geen leningen nodig, deze hebben derhalve geen invloed op de financieringsstructuur. De aflossing van lening die is afgesloten voor de bouw van het pand in Amsterdam verloopt conform planning.

In de balans is te zien dat de materiële vaste activa in 2026 en 2027 stijgen door de investeringen in Alkmaar (campusontwikkeling) en Rotterdam (gevel) en daalt door de desinvestering in 2026 van het pand en de grond in Diemen. Hiermee samenhangend dalen per saldo de Liquide Middelen. In de jaren daarna zijn de geplande investeringen lager dan de afschrijvingslasten en zullen de materiële vaste activa als gevolg daarvan dalen.

Aan de passivazijde is zichtbaar dat zowel de langlopende als de kortlopende schulden de komende jaren afnemen, voor het grootste deel veroorzaakt door de afronding van de investering in de Sluisbuurt.

De voorzieningen nemen in 2026 en 2027 af omdat een aantal medewerkers naar verwachting gebruik zal maken van de vertrekregeling in de vrijwillige fase van de reorganisatie.

### *Kerncijfers*

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

Inholland streeft naar een minimale kaspositie van € 25 mln. Hierin wordt in de meerjarenbegroting ruimschoots voldaan. Naast de liquide middelen beschikt Inholland ook over een rekening courant faciliteit bij de schatkist van EUR 17,0 mln. Deze faciliteit is geen onderdeel van de Current Ratio.

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

Geconsolideerd Exploitatieoverzicht x 1.000 EUR	Actual 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Begroot 2030
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	251.706	239.844	234.270	230.652	227.570	228.345
Overheidsbijdr en -subsidies overige overheden	9.243	8.297	8.164	7.937	7.825	7.545
College-, cursus-, les- en examengelden	59.780	59.142	59.401	58.650	58.136	57.937
Baten werk in opdracht van derden	5.341	5.459	5.459	5.459	5.459	5.459
Overige baten	7.217	6.802	6.519	6.825	6.829	6.811
<b>Totaal baten</b>	<b>333.287</b>	<b>319.544</b>	<b>313.813</b>	<b>309.523</b>	<b>305.819</b>	<b>306.097</b>
<b>Lasten</b>						
Personele lasten	265.063	249.867	241.073	236.469	232.955	233.664
Afschrijvingen	18.282	17.346	18.682	19.709	19.874	19.614
Huisvestingslasten	19.526	19.737	19.596	19.598	19.598	19.598
Overige instellingslasten	37.260	35.904	35.186	34.327	34.055	33.796
<b>Totaal lasten</b>	<b>340.131</b>	<b>322.854</b>	<b>314.537</b>	<b>310.103</b>	<b>306.482</b>	<b>306.672</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-6.844</b>	<b>-3.310</b>	<b>-724</b>	<b>-580</b>	<b>-663</b>	<b>-575</b>
Financiële baten en lasten	1.923	1.310	724	580	663	575
<b>Resultaat</b>	<b>-4.921</b>	<b>-2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Belastingen	24	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-4.897</b>	<b>-2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Resultaat aandeel van derden	57	0	0	0	0	0
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-4.840</b>	<b>-2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Buitengewoon resultaat	0	20.600	0	0	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-4.840</b>	<b>18.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Uit het exploitatieoverzicht blijkt dat Inholland in de komende jaren voor een kleine financiële uitdaging staat. Het begrote resultaat in 2026 bedraagt EUR -/- 2,0 mln., in de jaren erna wordt een sluitende begroting verwacht. Het resultaat wordt ten laste gebracht van de algemene reserve.

De Rijksbijdrage zal de komende jaren dalen als gevolg van de lagere instroom in hogere jaarlagen en lagere tarieven in het OC&W-bekostigingsmodel.

Ook de collegegelden zullen dalen als gevolg van de lagere aantallen ingeschreven studenten.

Er wordt beleid ontwikkeld om de baten vanuit de derde geldstroom te verhogen. Dit zal moeten leiden tot een toename van het werk voor derden. Het beleid is nog onvoldoende geconcretiseerd om deze batenstijging in de begroting te materialiseren.

Het afnemende middenkader dwingt Inholland om financieel scherp aan de wind te varen. Hiertoe is in 2026 een herinrichting van de organisatie voorzien, waarbij naast een efficiëntere inrichting van het onderwijs, een herindeling van de ondersteunende functies wordt voorzien waarmee Inholland naast een formatiereductie de kwaliteit van de dienstverlening wil verbeteren.

Er is gekozen om extra te investeren in de strategische speerpunten uit het Jaarplan 2026, omdat deze punten helpen bij het verbeteren van de toekomstbestendige organisatie en daarmee het financieel gezondere perspectief.

Het buitengewoon resultaat betreft de verkoopwaarde van de grond van Diemen, onder aftrek van de boekwaarde van de grond. De grond is in januari 2026 geleverd aan de kopende partij. Het buitengewoon resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Naast de mutaties van het resultaat worden geen mutaties in de reservepositie verwacht.

## B Overige rapportages

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

#### 1. Inleiding

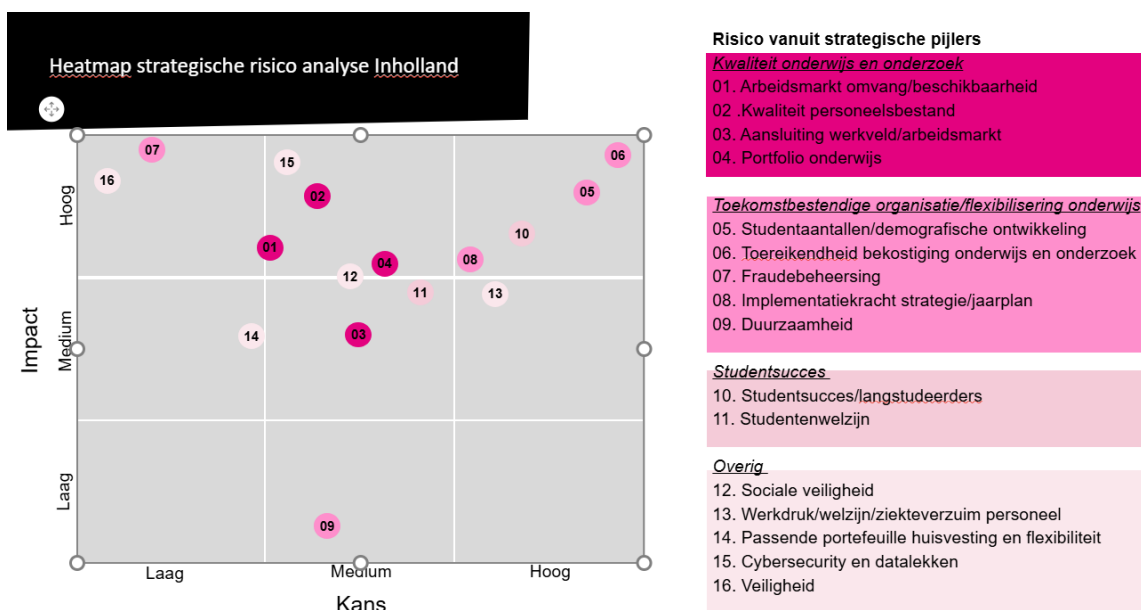
Binnen Inholland is risicomanagement een integraal onderdeel van het bestuur en beleid. In het afgelopen jaar is ons risicomanagementbeleid herzien en verder aangescherpt, waarbij expliciet aandacht is besteed aan de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de continuïteit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

### B 2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

#### Risico's en onzekerheden

Inholland heeft een risico-inventarisatie uitgevoerd. De risico's zijn geplott in een heatmap, zodat in een oogopslag zichtbaar wordt bij welke risico's de kans het grootst is en welke risico's de meeste impact kunnen hebben. De inventarisatie is gebaseerd op landelijke risico's in het Hoger Onderwijs.

De heatmap zal worden aangepast op de specifieke situatie van Inholland en daarna als basis dienen voor de risicodialoog binnen Inholland.



Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste risico's voor Inholland, waar mogelijk gelinkt aan de heatmap.

### **1. Toereikendheid bekostiging/studentenaantallen (5 en 6)**

De bekostiging van het hoger onderwijs staat onder druk. Demografische ontwikkelingen leiden tot minder aanbod van potentiële HBO'ers, niet alleen bij Inholland, maar landelijk. De bekostiging loopt daarmee terug. Daarnaast leidt overheidsbeleid tot het terugdringen van het aantal internationale studenten en wordt er bezuinigd op onderwijs.

In de meerjarenprognose is uitgegaan van een gelijkblijvende instroom aan die van oktober 2025. Het landelijk aantal HBO-studenten daalt, gelijkblijvende instroom betekent dus een stijging van het marktaandeel. Ook voor de doorstroom is uitgegaan van het huidige het niveau. Bij tegenvallende in- en doorstroom zullen de baten verder dalen.

- ⇒ Het Masterplan Werving en Instroom is erop gericht om de instroom te verbeteren.
- ⇒ De strategie van Inholland, gebaseerd op de pijlers begrijpen, beloven, bewijzen, goed onderwijs en onderzoek, passend portfolio en eenvoudige organisatie, beoogt de in- en doorstroom te verbeteren.
- ⇒ Studievoortgang en de ontwikkeling van het aantal aanmeldingen wordt nauwgezet gevolgd, zodat tijdig kan worden bijgestuurd indien nodig.

### **2. Onvoldoende met de formatie kunnen meebewegen met de studentontwikkeling (8)**

De aantallen inschrijvingen zijn de afgelopen jaren teruggelopen. De formatie zal hierop moeten worden aangepast. De kans bestaat dat Inholland onvoldoende in staat is mee te bewegen met de dalende aantallen en de formatie daardoor te hoog blijft. In dat geval zal de daling op een andere manier moeten worden opgevangen. Geplande investeringen zullen dan moeten worden heroverwogen en, indien mogelijk, zal extra financiering moeten worden aangetrokken.

- ⇒ Voor de formatiereductie is het Fit for the Future programma ingesteld.
- ⇒ Monitoring voortgang taakstelling en liquiditeitsprognose. Besluitvorming (grote) investeringen afhankelijk stellen van voortgang taakstelling.

### **3. Het niet kunnen realiseren van de formatiereductie via ketenoptimalisatie en de herziening management indeling domeinen (8)**

Het project ketenoptimalisatie moet in 2026 leiden tot een formatiereductie op de ondersteunende functies van 50 fte. Het risico bestaat dat deze opgave niet geheel of niet tijdig wordt gerealiseerd, waardoor een financieel knelpunt kan ontstaan. Het is van groot belang dat de ketenoptimalisatie zorgvuldig plaatsvindt en structureel tot een betere ondersteuning leidt voor onderwijs en onderzoek. Ook moet de ketenoptimalisatie bijdragen aan het verhogen van het studentsucces en het werkgeluk van onze medewerkers.

### **4. Imagoschade, onrust als gevolg van taakstelling ketenoptimalisatie en herinrichting management indeling (13)**

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

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

### **5. Veel focus op change kan leiden tot minder aandacht op running the business (13, 2)**

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

- ⇒ Aandacht voor de reguliere taken en het lopende onderwijs
- ⇒ Heldere keuzes en focus op een beperkt aantal vernieuwingen.

## **6. Risico's ten aanzien van de informatiebeveiliging (15)**

### *Informatieveiligheid en privacy*

Door de toename in digitalisering neemt de dreiging op onze informatiesystemen toe. Dit uit zich in grote en kleinschaligere hacks, diefstallen of tot verstoringen van ons onderwijs. Deze impact kan mogelijk zelfs desastreus zijn. De aanpak van informatieveiligheid vraagt om steeds systematischere aanpak en (landelijke) samenwerking in de keten. Verschillende hacks bij onderwijsinstellingen in Nederland hebben laten zien dat de sector ook kwetsbaar is. Dit thema vraagt om gestructureerde en zorgvuldig geborgde risicomangementprocessen om continue zicht te houden op mogelijke ontwikkelingen en risico's, waardoor Inholland in staat is om tijdig maatregelen te treffen. Daar waar mogelijk vereenvoudigt Inholland dit door het automatiseren van processen (ICT) en het inbouwen van slimme detectietechnieken. Deze set van maatregelen worden niet alleen geïmplementeerd, maar ook structureel geborgd in de organisatie aan de hand van procedures, oefeningen en deskundigheidsbevordering.

### *Kennisveiligheid*

Nederland is een kenniseconomie bij uitstek. Inholland draagt hier in steeds grotere mate aan bij.

Dit blijkt ook uit de toename van het aantal onderzoekslijnen binnen de hogeschool. Binnen diverse domeinen zijn er unieke innovatieve ontwikkelingen. Landelijk neemt de dreiging op ongewenste overdracht van (sensitieve) kennis en technologie toe, met mogelijke negatieve gevolgen voor de nationale veiligheid van ons land en aantasting van de Nederlandse innovatiekracht. Daarnaast gaat het ook om voorkomen van heimelijke beïnvloeding van hoger onderwijs en onderzoek door statelijke actoren, die o.a. kan leiden tot vormen van (zelf)censuur met aantasting van de academische vrijheid tot gevolg. Dit thema gaat nadrukkelijk verder dan alleen het beschermen van onze informatiesystemen, het thema informatieveiligheid maakt een wezenlijk onderdeel uit van deze aanpak. Voor Inholland een nieuw thema wat de komende tijd concreter uitgewerkt gaat worden.

## **7. Conclusie**

De continuïteit van Inholland is op basis van de huidige meerjarenraming geborgd. Tegelijkertijd vragen met name de ontwikkeling van studentenaantallen, de wendbaarheid van de formatie en informatie- en kennisveiligheid blijvende bestuurlijke aandacht.

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

### **B 3 Rapportage toezichthoudend orgaan**

Hiervoor wordt verwezen naar hoofdstuk 2.1 van het jaarverslag.

## 2.2.5.7 Holding Inholland B.V.

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

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

Holding Inholland B.V.

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

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

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

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste kerncijfers opgenomen:

Bedragen x EUR 1.000	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Eigen vermogen	3.288	2.455
Balans totaal	7.152	8.348
Totale omzet	9.031	11.464
Resultaat	833	508

De totale omzet bestaat voornamelijk uit omzet van Inholland Academy en HBO Services B.V. De omzet van de Inholland Academy is in 2025 nagenoeg gelijk aan die van 2024. Door lagere lasten is het resultaat hoger uitgekomen.

De omzet voor HBO Services B.V. is met EUR 2,5 mln. afgenomen, doordat de dienstverlening vanuit deze dochteronderneming in september is beëindigd.

### **2.2.5.8 Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen**

De Stichting Samenwerkingsinstituut Verloskunde Amsterdam-Groningen is opgericht per 1 september 2008. In 2022 is de stichting omgevormd van samenwerkingsinstituut van Hogeschool Inholland en het VUmc naar een 100%-dochterstichting van Hogeschool Inholland, na een statutaire wijziging op 22 maart 2022. Aan dit besluit ging een zorgvuldig en uitgebreid traject van onderzoek, overleg en advisering door alle betrokken partijen vooraf.

Sinds 21 maart 2022 beschikt Hogeschool Inholland over overheersende zeggenschap en is de naam van de stichting gewijzigd in Stichting Academie Verloskunde Amsterdam Groningen. Hogeschool Inholland ontvangt de bekostiging en is formeel het aanspreekpunt voor het ministerie van OCW en de NVAO als het gaat om accreditatie. De verantwoording aan deze instanties verloopt formeel via Hogeschool Inholland, onder meer via het jaarverslag.

De rijksbijdrage en collegegelden worden door Hogeschool Inholland ontvangen en als baten verantwoord. Het personeel is in dienst van Hogeschool Inholland en de kosten zijn verantwoord onder de loonkosten. Dit wordt vervolgens verrekend met de stichting en het resultaat is resultaatneutraal verwerkt binnen de exploitatie van Hogeschool Inholland.

Per 31 december 2025 is de Stichting Samenwerkingsinstituut Verloskunde Amsterdam-Groningen juridisch gefuseerd met Hogeschool Inholland. Als gevolg van deze fusie zijn alle activiteiten, rechten en verplichtingen overgegaan naar Hogeschool Inholland en is de stichting opgehouden met bestaan. De fusie heeft geen gevolgen gehad voor de continuïteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering.

### **2.2.5.9 Treasurybeleid**

Inholland is een organisatie waarvan de activiteiten grotendeels worden gefinancierd uit publieke middelen. Het treasurybeleid is hierop afgestemd en wordt risicomijdend uitgevoerd. Maatschappelijk verantwoord handelen en duurzaamheid vormen de kernuitgangspunten van dit beleid; alle treasuryactiviteiten worden hieraan getoetst.

Het treasurybeleid is vastgelegd in het treasurystatuut. Dit statuut beschrijft de randvoorwaarden voor de uitvoering van de treasurytaken en geeft richting aan het te voeren beleid. Het statuut is gebaseerd op de meest recente Regeling beleggen, lenen en derivaten van de minister van OCW en op de Regeling schatkistbankieren RWT's en andere rechtspersonen van de minister van Financiën.

In overeenstemming met deze regelingen had Inholland in 2025, evenals in 2024, geen beleggingen, leningen of derivaten. Daarnaast zijn door Inholland en de gelieerde dochterstichting AVAG geen deposito's aangehouden.

Conform het treasurystatuut wordt jaarlijks een treasuryplan opgesteld waarin de voorgenomen uitvoering van de treasurytaken wordt vastgelegd. In 2025 heeft binnen de kaders van dit statuut periodiek overleg plaatsgevonden tussen het College van Bestuur en de Treasurer over de mogelijke financiële gevolgen van landelijke beleidsontwikkelingen, de dalende studentenaantallen en de financiering van de huisvestingsplannen. De (her)inrichting en verduurzaming van de huisvesting vormen het belangrijkste onderdeel van de lange termijn financieringsbehoefte. De financiële consequenties hiervan worden doorlopend gemonitord in de meerjarenprognoses.

#### **Financiële risico's**

Inholland wordt in de reguliere bedrijfsvoering geconfronteerd met kredietrisico, renterisico en liquiditeitsrisico. Ter beheersing van deze risico's is het treasurybeleid erop gericht de gevolgen van ongunstige en onvoorspelbare ontwikkelingen op de financiële markten voor de financiële positie en prestaties van de hogeschool te beperken.

### **Kredietrisico**

Het belangrijkste kredietrisico betreft de vorderingen uit hoofde van collegegelden. Dit risico wordt beheerst door actief incassobeheer van de door studenten afgegeven machtigingen.

### **Renterisico**

In 2025 beschikte Inholland over financiering met een vast rentepercentage gedurende de gehele looptijd. Het risico op negatieve rente over overtollige liquide middelen doet zich bij schatkistbankieren voornamelijk niet voor, mede gezien het huidige niveau van de markttrente.

### **Liquiditeitsrisico**

De liquiditeitspositie wordt bewaakt aan de hand van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Daarbij wordt geborgd dat te allen tijde voldoende middelen beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te voldoen en dat binnen de beschikbare faciliteiten voldoende financiële ruimte resteert om blijvend te voldoen aan de geldende lening-convenanten.

### **Solvabiliteit per 31-12-2025**

Per 31 december 2025 bedroeg de solvabiliteitsmarge (Solvabiliteit II) 47,6%. Hiermee lag de solvabiliteit ruim boven de door het ministerie van OCW vastgestelde doelstelling van 30,0%.

### **Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen**

De in 2020 door het ministerie van OCW ingevoerde signaleringswaarde voor bovenmatig eigen vermogen heeft tot doel de omvang van de reserves binnen het onderwijs te monitoren. Deze signaleringswaarde vormt geen absolute norm; bij overschrijding is een deugdelijke onderbouwing vereist. Het normatief eigen vermogen, gebaseerd op de uitgangspunten van de Onderwijsinspectie, bedraagt EUR 285,2 mln. Per 31 december 2025 is bij Inholland geen sprake van bovenmatig eigen vermogen.

## **2.2.5.10 Notitie Helderheid**

### **Thema 1; Uitbesteding.**

Is niet van toepassing.

### **Thema 2; is vervallen.**

Zie paragraaf 2.2.5.11 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten HO.

### **Thema 3; Het verlenen van vrijstelling.**

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

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

### **Thema 4; Bekostiging van buitenlandse studenten.**

Hogeschool Inholland kent diverse uitwisselingsprogramma's zoals Erasmus, waarbij inkomende deelnemers als cursist worden ingeschreven. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar paragraaf 2.2.3.1 Onderwijs in het bestuursverslag.

Buitenlandse studenten die een reguliere opleiding komen volgen, moeten fysiek in Nederland zijn om deel te kunnen nemen aan het onderwijs en/of tentamens.

### **Thema 5; Collegegeld niet betaald door student zelf.**

Studenten die niet zelf betalen dienen akkoord te geven wanneer een derde betaalt. Dit kan door een machtiging af te geven via studielink of op papier, of door het aanvragen van een factuur via het garantstellingsformulier.

De student blijft ten alle tijden zelf verantwoordelijk voor een tijdige en volledige betaling. Studenten die geen machtiging kunnen of willen afgeven (meestal vanwege een buitenlands rekeningnummer) dienen, om het collegegeld te kunnen voldoen, contact op te nemen met de Centrale Studentenadministratie voor de juiste betaalgegevens van Hogeschool Inholland.

Hogeschool Inholland betaalt of vergoedt zelf geen collegegeld aan haar eigen studenten.

### **Thema 6; Studenten volgen modules van opleidingen.**

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

Vrijwel alle opleidingen binnen Hogeschool Inholland werken met de major-minorstructuur. Een minor kan zowel binnen Hogeschool Inholland als bij andere hbo-instellingen worden gevolgd. Via het online platform "Kies op Maat" kunnen studenten in Nederland hier gebruik van maken. Deze minoren komen niet in aanmerking voor het aanmelden voor bekostiging. De financiële afwikkeling van de minoren vindt plaats tussen de betrokken onderwijsinstellingen, waarbij een tarief van EUR 75 per EC wordt gehanteerd.

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

De studieplannen van de student, waarin het onderwijsprogramma en toetsing is vastgelegd, is gekoppeld aan de opleiding waarvoor de student zich via Studielink heeft aangemeld. Ook de toegang tot toetsen en onderwijsapplicaties/materialen is gekoppeld aan de opleiding waarvoor de student is ingeschreven. Het is daardoor niet mogelijk een andere opleiding te volgen dan waarvoor de student is ingeschreven.

### **Thema 8; Bekostiging van maatwerktrajecten.**

Is niet van toepassing.

### **Thema 9; Bekostiging van het kunstonderwijs.**

Is niet van toepassing.

## **2.2.5.11 Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten HO**

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

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

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

behoefte van studenten en medewerkers van de onderwijsinstelling worden gezien als publieke activiteiten. In deze paragraaf wordt verantwoording over deze activiteiten afgelegd.

Inholland heeft de volgende activiteiten als private activiteiten aangemerkt:

Bedragen x EUR 1.000

Activiteit	Totale baten 2025	Totale kosten 2025	Inzet publieke middelen 2025	Grondslag	Meerwaarde wettelijke taak	Organisatorische en juridische inbedding	Risicobeleid en beheer
Verhuur onroerend goed	1.999	1.708	1.708	De huuropbrengsten zijn gebaseerd op de integrale kostprijsystematiek (incl. risico-opslag).	Dit betreft (tijdelijke) verhuur gericht op het voorkomen van tijdelijke leegstand van ruimte die ingezet wordt voor de publieke taak.	Voor de verhuur zijn overeenkomsten opgesteld vanuit Facilitaire Zaken. Deze overeenkomsten worden altijd getekend door een lid van het College van Bestuur.	Risico inperking van deze activiteiten vindt plaats middels het aangaan van verhuurovereenkomsten, die door het College van Bestuur ondertekend worden.
Contractonderwijs	5.341	5.236	5.236	De kosten van medewerkers van Hogeschool Inholland worden bij Holding Inholland B.V. tegen integrale kostprijs (incl. risico-opslag) in rekening gebracht.	Deze contractactiviteiten versterken de relatie met het beroepenveld van Inholland met als doel Inholland positief te positioneren. Richt zich tevens op het faciliteren van de professionalisering van de medewerkers met het oog op Leven Lang Ontwikkelen en professionalisering kwaliteitsontwikkeling.	Alle activiteiten m.b.t. contractonderwijs vallen onder de Holding Inholland B.V. Holding Inholland B.V. biedt producten en diensten aan die aan hoger onderwijs zijn gerelateerd, maar niet door het Rijk worden bekostigd. De verschillende werkmaatschappijen die onder de Holding vallen, bedienen verschillende markten met specifieke producten en diensten.	Het College van Bestuur is als vertegenwoordiging van de aandeelhouder betrokken bij de verantwoording van deze activiteiten door de Holding Inholland B.V. Ook worden de periodieke resultaten en de begroting van deze vennootschap meegenomen in de periodieke planning en control cyclus. Op deze wijze wordt het risico van de private activiteiten gemitigeerd.
detachering	1.483	1.454	1.454	De kosten van medewerkers van Hogeschool Inholland worden tegen integrale kostprijs (incl. risico-opslag) in rekening gebracht.	Door middel van detachering vindt ook kennisuitwisseling en kwaliteitsontwikkeling medewerkers plaats ten gunste van de wettelijke taak.	Detacheringen zijn decentraal belegd: de verantwoordelijkheid ligt bij de directeuren en volgt het Procuratereglement.	We beheersen de risico's door het hanteren van uniforme detacheringsovereenkomsten die zijn getoetst door HR en Juridische Zaken.
Zij-instroom	975	975	975	Voor dit traject krijgt de werkgever subsidie vanuit het ministerie van OCW en vergoed hiermee de integrale kostprijs (incl. risico-opslag) bij Inholland.	ZIB is een landelijk programma met als doelstelling de instroom van leerkrachten in het primair onderwijs te vergroten (aanpak lerarentekort).	Het traject van de zij-instroom in beroep (ZIB) is een tripartite tussen Inholland, de zij-instromer en de werkgever van de zij-instromer (het bevoegd gezag) met betrekking tot het uitvoeren van de scholing en begeleiding van de zij-instromer.	We volgen de richtlijnen vanuit de subsidieverstrekker. Dit wordt getoetst via de reguliere controlemechanismen binnen de P&C-cyclus van Inholland.
Valorisatie				Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
LLO <sup>1)</sup>	754	600	600	De kosten van inzet van medewerkers op dit traject worden doorbelast middels een tarief dat hoger is dan de integrale kostprijs. Het positieve saldo wordt ingezet t.b.v. het LLO traject.	Het project is ten behoeve van het verder professionaliseren van Inholland als LLO-organisatie. Om dit te bereiken dient de organisatie zich te professionaliseren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Professionaliseren van de LLO-organisatie zorgt ervoor dat Inholland multidisciplinaire samenwerkingen aangaat met meerwaarde voor de regio. Hiermee wil Inholland positief bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke (ook regio gebonden) vraagstukken.	De projectorganisatie bestaat uit de volgende taakverdelingen: CvB en managementsupport, Kwaliteitszorg, Projectmanagers, Projectoffice, Kernteam en Learning community.	De risico's zijn beschreven in het plan van aanpak en worden ook periodiek getoetst en verantwoord.
Overig	953	738	738	Aan de verhuurde partijen wordt naast de huur ook servicekosten in rekening gebracht voor facilitaire services. De kosten worden tegen integrale kostprijs (incl. risico-opslag) doorberekend aan de huurders.	Zie Verhuur onroerend goed.	Zie Verhuur onroerend goed.	Zie Verhuur onroerend goed.

<sup>1)</sup> LLO activiteiten zijn gestart in 2024

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

### **2.2.5.12 Tot slot**

Deze jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 24 maart 2026 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht in haar vergadering van 22 april 2026.

College van Bestuur Inholland

Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg, voorzitter

Mw. M. (Marije) Deutekom, lid

## 2.3 Bijlage Bestuursverslag

### Bijlage Sociaal Jaarverslag

Het sociaal jaarverslag toont de cijfers op peildatum 31 december 2025 die betrekking hebben op alle medewerkers die in dienst zijn bij Hogeschool Inholland. Waar een andere peildatum of peilperiode wordt gehanteerd wordt dit aangegeven. In het sociaal jaarverslag wordt Holding Inholland B.V. uitgesloten van de cijfers.

De inhoud van het sociaal jaarverslag komt tot stand in afstemming met o.a. vakorganisaties en geeft de demografische ontwikkelingen weer van het personeelsbestand en de toepassing van bepaalde cao-regelingen en wet- en regelgeving.

#### 1.Formatie & aantal OP - OOP

	2023		2024		2025	
	FTE	Aantal	FTE	Aantal	FTE	Aantal
OP	1.293,1	1.648	1.283,3	1.624	1.233,6	1.565
OOP	831,4	984	813,4	968	800,6	956
<b>Totaal</b>	<b>2.124,5</b>	<b>2.632</b>	<b>2.096,7</b>	<b>2.592</b>	<b>2.034,2</b>	<b>2.521</b>

#### 2.Formatie & aantal Gender

	2023	%	2024	%	2025	%
<b>FTE</b>						
Man	831,1	39,1%	807,6	38,5%	777,6	38,2%
Genderneutraal	1,7	0,1%	0,9	0,0%	0,9	0,0%
Vrouw	1.291,7	60,8%	1.288,2	61,4%	1.255,7	61,7%
<b>Totaal</b>	<b>2.124,5</b>		<b>2.096,7</b>		<b>2.034,2</b>	
<b>Aantal</b>						
Man	973	37,0%	938	36,2%	906	35,9%
Genderneutraal	2	0,1%	1	0,0%	1	0,0%
Vrouw	1.657	63,0%	1.653	63,8%	1.614	64,0%
<b>Totaal</b>	<b>2.632</b>		<b>2.592</b>		<b>2.521</b>	

#### 3.Formatie & aantal instroom

Functiefamilie	2023			2024			2025		
	FTE	Aantal	Gem. leeftijd	FTE	Aantal	Gem. leeftijd	FTE	Aantal	Gem. leeftijd
OP	72,2	112	41,2	106,1	153	40,3	84,2	126	40,4
OOP	73,9	94	39,4	52,9	71	38,7	38,9	48	39,2
<b>Totaal</b>	<b>146,1</b>	<b>206</b>	<b>40,3</b>	<b>159,0</b>	<b>224</b>	<b>39,5</b>	<b>123,1</b>	<b>174</b>	<b>39,8</b>

#### 4. Gemiddelde leeftijd

	OP	OOP	Totaal
2021	46,8	45,5	46,7
2022	46,6	46,3	46,5
2023	47,2	46,6	47,0
2024	47,3	47,1	47,2
2025	47,6	47,6	47,6

#### 5. Medewerkers naar leeftijdscategorie (OP - OOP) in aantal

	OP		OOP		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
<20	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
20-24	6	0,4%	7	0,7%	13	0,5%
25-29	47	3,0%	39	4,1%	86	3,4%
30-34	140	8,9%	91	9,5%	231	9,2%
35-39	205	13,1%	94	9,8%	299	11,9%
40-44	231	14,8%	123	12,9%	354	14,0%
45-49	222	14,2%	167	17,5%	389	15,4%
50-54	264	16,9%	159	16,6%	423	16,8%
55-59	205	13,1%	136	14,2%	341	13,5%
60-64	188	12,0%	108	11,3%	296	11,7%
65 =>	57	3,6%	32	3,3%	89	3,5%
<b>Totaal</b>	<b>1.565</b>		<b>956</b>		<b>2.521</b>	

#### 6. Aantal medewerkers deeltijd - voltijd

	2023		2024		2025	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Deeltijd	1.873	71,2%	1.827	70,5%	1.794	71,2%
Voltijd	759	28,8%	765	29,5%	727	28,8%
<b>Totaal</b>	<b>2.632</b>		<b>2.592</b>		<b>2.521</b>	

#### 7. Formatie naar aard van dienstverband

	2023		2024		2025	
	FTE	%	FTE	%	FTE	%
Onbepaalde tijd (D2)	1.809,7	85,2%	1.847,3	88,1%	1.807,2	88,8%
Bepaalde tijd m.u.o. vast (D3)	49,8	2,3%	25,7	1,2%	15,6	0,8%
Bepaalde tijd (D4)	241,4	11,4%	196,4	9,4%	184,7	9,1%
Tijdelijke uitbreiding	23,6	1,1%	27,3	1,3%	26,7	1,3%
<b>Totaal</b>	<b>2.124,5</b>		<b>2.096,7</b>		<b>2.034,2</b>	

8.Formatie & aantal OP naar functie

	2023			2024			2025		
	FTE	%	Aantal	FTE	%	Aantal	FTE	%	Aantal
Lector 1	4,4	0,3%	6	4,6	0,4%	6	3,9	0,3%	5
Lector 2	17,6	1,4%	24	17,6	1,4%	25	18,6	1,5%	26
Associate Lector 1	0,0	0,0%	0	2,9	0,2%	3	3,3	0,3%	4
Associate Lector 2	12,6	1,0%	16	10,3	0,8%	13	9,1	0,7%	11
Specialist	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0
Docent 1	321,0	24,8%	390	333,6	26,0%	398	333,6	27,0%	400
Docent 2	572,7	44,3%	756	621,2	48,4%	827	606,3	49,1%	808
Onderwijsgevend professional (docent 3)	96,5	7,5%	141	25,4	2,0%	39	18,2	1,5%	31
Docent-Expert 1	27,4	2,1%	31	29,5	2,3%	33	25,9	2,1%	29
Docent-Expert 2	65,3	5,1%	76	69,7	5,4%	80	71,1	5,8%	83
Docent-Expert 3	29,1	2,3%	34	26,4	2,1%	33	30,0	2,4%	39
Honoursdocent	13,5	1,0%	16	10,5	0,8%	13	8,6	0,7%	11
Onderwijsassistent 1	12,6	1,0%	17	13,6	1,1%	17	1,8	0,1%	2
Onderwijsassistent 2	9,7	0,8%	12	10,3	0,8%	13	5,4	0,4%	6
Onderwijsassistent 3	5,3	0,4%	8	3,5	0,3%	5	3,5	0,3%	5
Praktijkdocent	26,9	2,1%	35	28,4	2,2%	36	23,6	1,9%	29
Teamleider O&O OP 1	56,2	4,3%	60	57,7	4,5%	61	54,2	4,4%	56
Teamleider O&O OP 2	22,3	1,7%	26	18,1	1,4%	22	15,5	1,3%	19
Praktijkinstructeur	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%	0,0	1,0	0,1%	1
<b>OP</b>	<b>1.293,1</b>		<b>1.648</b>	<b>1.283,3</b>		<b>1.624</b>	<b>1.233,6</b>		<b>1.565</b>

9.Formatie & aantal OP naar salarisschaal

	2023			2024			2025		
	FTE	%	Aantal	FTE	%	Aantal	FTE	%	Aantal
Schaal >=13	133,0	10,3%	155	133,5	10,8%	155	123,5	10,0%	142
Schaal 12	436,1	33,7%	526	442,6	35,9%	528	437,6	35,5%	526
Schaal 11	583,7	45,1%	773	627,0	50,8%	833	619,7	50,2%	824
Schaal 10	85,7	6,6%	123	25,4	2,1%	39	18,2	1,5%	31
Schaal <=9	53,6	4,1%	70	54,8	4,4%	69	34,6	2,8%	42
Nominaal	1,0	0,1%	1	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0
<b>OP</b>	<b>1.293,1</b>		<b>1.648</b>	<b>1.283,3</b>		<b>1.624</b>	<b>1.233,6</b>		<b>1.565</b>

10.Formatie & aantal OOP naar salarisschaal

	2023			2024			2025		
	FTE	%	Aantal	FTE	%	Aantal	FTE	%	Aantal
Nominaal	6,2	0,7%	7	5,2	0,6%	6	5,2	0,6%	6
Schaal 1	10,0	1,2%	16	10,1	1,3%	17	10,4	1,3%	17
Schaal 2	0,9	0,1%	1	2,2	0,3%	3	2,8	0,3%	4
Schaal 3	0,5	0,1%	1	1,1	0,1%	2	1,1	0,1%	2
Schaal 4	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0	0,0	0,0%	0
Schaal 5	29,0	3,5%	39	21,2	2,6%	29	18,6	2,3%	26
Schaal 6	36,6	4,4%	42	34,5	4,3%	41	33,0	4,1%	40
Schaal 7	82,4	9,9%	102	81,3	10,1%	99	72,4	9,0%	89
Schaal 8	145,1	17,4%	176	140,0	17,5%	173	142,6	17,8%	177
Schaal 9	87,5	10,5%	104	86,2	10,8%	102	77,8	9,7%	92
Schaal 10	100,7	12,1%	118	101,6	12,7%	118	101,7	12,7%	118
Schaal 11	150,4	18,1%	175	153,4	19,2%	180	153,1	19,1%	179
Schaal 12	87,3	10,5%	101	91,7	11,5%	106	99,8	12,5%	117
Schaal 13	51,9	6,2%	58	46,4	5,8%	52	45,2	5,6%	50
Schaal 14	25,9	3,1%	27	21,7	2,7%	23	22,5	2,8%	24
Schaal 15	10,0	1,2%	10	9,8	1,2%	10	9,4	1,2%	10
Schaal 16	7,0	0,8%	7	7,0	0,9%	7	5,0	0,6%	5
<b>Totaal</b>	<b>831,4</b>		<b>984</b>	<b>813,4</b>		<b>968</b>	<b>800,6</b>		<b>956</b>

11.Formatie & aantal uitstroom

Functiefamilie	2023		2024		2025	
	Aantal	FTE	Aantal	FTE	Aantal	FTE
OP	105	84,8	167	114,0	156	109,1
OOP	228	149,3	80	65,9	90	72,7
<b>Totaal</b>	<b>333</b>	<b>234,1</b>	<b>247</b>	<b>179,9</b>	<b>246</b>	<b>181,8</b>

12.Formatie per reden van vertrek

	2023		2024		2025	
	FTE	%	FTE	%	FTE	%
Arbeidsongeschikt	0,0	0,0%	0,7	0,4%	0,5	0,3%
Vaststellingsovereenkomst	9,1	3,9%	15,6	8,7%	32,3	17,9%
Eigen verzoek	137,7	58,8%	93,6	52,0%	80,3	44,4%
Einde tijdelijk dienstverband	61,2	26,1%	39,0	21,7%	33,4	18,5%
Einde tijdelijk dienstverband initiatief werknemer	7,7	3,3%	8,4	4,6%	3,0	1,7%
Ontslag op staande voet	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Ontbinding kantonrechter	0,7	0,3%	1,0	0,6%	0,0	0,0%
Overlijden	1,6	0,7%	3,4	1,9%	1,0	0,6%
Pensioen	13,9	5,9%	14,5	8,1%	28,7	15,9%
Ontslag tijdens proeftijd	1,6	0,7%	0,8	0,4%	1,0	0,6%
Ontslag tijdens proeftijd initiatief werknemer	0,6	0,3%	2,1	1,2%	0,1	0,1%
Uitdienst reden onbekend	0,0	0,0%	0,8	0,4%	0,0	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>234,1</b>	<b>100%</b>	<b>179,9</b>	<b>100%</b>	<b>180,3</b>	<b>100%</b>

13.Formatie aanstaande uitstroom i.v.m. AOW

	2026*	2027	2028	2029	2030
OP	21,0	27,6	16,5	30,9	31,1
OOP	12,4	15,7	15,1	11,2	16,4
<b>Totaal</b>	<b>33,4</b>	<b>43,3</b>	<b>31,6</b>	<b>42,1</b>	<b>47,5</b>

\* medewerkers die in dienst zijn na hun AOW-datum tellen mee bij 2026

14.Uitkomst van het beoordelen

	2023		2024		2025	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Niet beoordeeld	21	0,7%	254	9,3%	124	4,7%
Uitstekend	50	1,8%	52	1,9%	53	2,0%
Goed	2.766	97,3%	2.429	88,7%	2.481	93,1%
Matig	2	0,1%	4	0,1%	5	0,2%
Onvoldoende	3	0,1%	1	0,0%	1	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>2.842</b>	<b>100%</b>	<b>2.740</b>	<b>100%</b>	<b>2.664</b>	<b>100%</b>

15.Verhouding gender in topposities in aantallen (excl. CvB)

	2024					2025				
	Man		Vrouw		Totaal	Man		Vrouw		Totaal
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Salarisschalen 13 en 14	87	43,9%	111	56,1%	198	83	44,9%	102	55,1%	185
Salarisschalen >=15	29	59,2%	20	40,8%	49	28	58,3%	20	41,7%	48
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>47,0%</b>	<b>131</b>	<b>53,0%</b>	<b>247</b>	<b>111</b>	<b>47,6%</b>	<b>122</b>	<b>52,4%</b>	<b>233</b>

(Genderneutraal komt niet in bovenstaande categorieën voor)

16.Verzuimpercentage

	2021	2022	2023	2024	2025
Kort (1 t/m 7 dagen)	0,3%	0,7%	0,5%	0,5%	0,5%
Middellang (8 t/m 42 dagen)	0,5%	0,8%	0,6%	0,5%	0,5%
Lang (42 t/m 365 dagen)	2,7%	2,7%	3,4%	3,1%	3,2%
Langer dan 1 jaar (> 365 dagen)	1,1%	1,3%	1,4%	1,8%	2,0%
<b>Totaal</b>	<b>4,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,2%</b>

17.Verzuimoverzicht gedurende het jaar 2025

	jan	feb	mrt	april	mei	juni	juli	aug	sep	okt	nov	dec
Verzuimpercentage	6,9%	7,2%	6,5%	6,1%	5,9%	5,7%	5,5%	4,9%	6,1%	6,4%	6,8%	6,4%
Verzuimfrequentie	1,34	1,32	0,91	0,57	0,48	0,47	0,14	0,24	0,96	0,82	0,96	0,58

18. Garantieschaal per functiecategorie in aantal

	november 2016 in SPP	aug-23	dec-23	aug-24	dec-24	aug-25	dec-25
OP		66	53	37	34	31	26
OOP		51	48	42	41	36	38
<b>Totaal</b>	<b>328</b>	<b>117</b>	<b>101</b>	<b>79</b>	<b>75</b>	<b>67</b>	<b>64</b>

19. Woon-werkverkeer en dienstreizen

Subcategorie	2023	2024	2025
Woon-werkverkeer auto	€ 266.718	€ 238.788	€ 309.479
Kosten NS	€ 1.959.685	€ 1.941.478	€ 1.932.860
Dienstreizen auto	€ 328.333	€ 394.545	€ 375.973
Buitenlandse reizen	€ 349.313	€ 371.561	€ 359.639
Verblijfskosten	€ 36.008	€ 29.600	€ 25.202
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.940.057</b>	<b>€ 2.975.972</b>	<b>€ 3.003.153</b>

20. Thuiswerkvergoeding

	2023	2024	2025
Thuiswerkvergoeding (€2,40 netto per thuiswerkdag)	€ 251.103	€ 239.478	€ 223.322
Kosten variabele internetvergoeding (€1 per thuiswerkdag)	€ 116.789	€ 101.908	€ 93.049
Kosten vaste internetvergoeding (€10 per maand)	€ 322.942	€ 310.944	€ 305.508

21. Fietsregeling

	2023	2024	2025
Aantal mdw dat gebruik maakt van de regeling	241	255	280
Netto uitbetaling fietsregeling	€ 267.335	€ 252.708	€ 433.424
Gemiddelde bedrag per mdw	€ 1.109	€ 991	€ 1.692
Bedrag dat in aanmerking komt voor fiscale uitruil		€ 1.250	€ 1.250*

\*vanaf februari 2025 € 2000,-

## 22.Ouderschaps- en geboorteverlof

		2024	2025
Betaald ouderschapsverlof	Aantal mdw dat gebruik maakt van de regeling	130	131
	Loonkosten (bijdrage mdw)	€ 234.910	€ 283.434
	Uitgaven per deelnemende mdw (loonkosten/aantal mdw)	€ 1.807	€ 2.164
	Ontvangen UWV-uitkering	€ (92.850)	€ (234.702)
(aanvullend) Geboorteverlof	Aantal mdw geboorteverlof	32	19
	Aantal mdw aanvullend geboorteverlof	29	12
	Loonkosten	€ 139.381	€ 134.371

## 23.Arbeidsmarkttoelage

	2024	2025
Aantal mdw OP	2	2
Aantal mdw OOP	9	8
Kosten	€ 18.143	€ 14.448

## 24.Buitengewone toelage

	2024	2025
Aantal mdw	27	28
Kosten	€ 130.082	€ 142.644

## 25.Stagiairs

	2024	2025
Aantal mdw	181	218
Kosten	€ 220.726	€ 283.115

## 26.Werktijdvermindering Senioren

	2024	2025
Aantal mdw	154	179
Kosten	€ 506.465	€ 566.966

## 27.Transitievergoeding

		2024	2025
Transitievergoeding	Aantal mdw	73	73
	Kosten	€ 482.558	€ 523.083
Ontslagvergoeding	Aantal mdw	13	23
	Kosten	€ 452.080	€ 624.538

## 28.Keuzemenu

Aantal medewerkers	2024	2025
Verlof verkopen - aantal medewerkers/aantal uur/gemiddeld aantal uur per medewerker	177	140
Verlof kopen - aantal medewerkers/aantal uur	6	11
ABP pensioenstorting - Aantal medewerkers	2	6
Salderingsregeling - Aantal medewerkers	536	683
Vakbondscontributie - Aantal medewerkers	244	325

## 29.Persoonlijk sportbudget

	2024	2025
Aantal mdw	n.v.t.	1139
Kosten	n.v.t.	€ 89.507

## 30.DI spaar uren

Verlofjaar 2025 (schooljaar 24/25 stand 31 augustus 25)

	2024			2025		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Beginsaldo	12.833	5.741	18.574	8.661	3.592	12.253
Opgenomen	2.465	1.691	4.156	1.357	1.252	2.609
Eindsaldo	10.368	4.050	14.418	7.304	2.340	9.644
% Opgenomen	-19%	-29%	-22%	-16%	-35%	-21%

## 31.Out of pocket kosten professionalisering

Subcategorie	2024	2025
Scholingskosten	€ 2.917.373	€ 2.997.756
Promovendi & professionalisering	€ 1.321.443	€ 982.787
5% van totale reiskosten	€ 170.296	€ 176.985
Leerportaal	€ 464.335	€ 566.000
Totaal scholing	€ 4.873.447	€ 4.723.529
Werkelijk (% scholing t.o.v. loonsom)	2,93%	2,68%
Norm	3,00%	3,00%
Norm uitgedrukt in budget (3% van loonsom)	€ 4.983.208	€ 5.290.632
Vershil	-0,07%	-0,32%

### 32. Professionaliseringsuren

	2024	2025
GPL	€ 101.616	€ 111.506
Uurloon (t.o.v. 1659 uur)	61,3	67,2

Uren	2024	2025
OP	62.318	36.596
OOP	37.254	60.017
<b>Totaal</b>	<b>99.572</b>	<b>96.613</b>

Kosten	2024	2025
OP	€ 3.817.062	€ 2.459.719
OOP	€ 2.281.858	€ 4.033.909
<b>Totaal</b>	<b>€ 6.098.920</b>	<b>€ 6.493.628</b>

### 33. Professionalisering totaal

Subcategorie	2024	2025
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 166.106.937	€ 176.354.411
Uitgaven in tijd (alleen basisrecht) uitgedrukt in geld	€ 6.098.920	€ 6.493.628
Uitgaven	€ 4.284.817	€ 4.723.528
% van het totaal jaarinkomen	6,25%	6,36%
Afwijking t.o.v. 6% norm	0,25%	0,36%

### 34. Decentrale arbeidsvoorwaardengelden (DAM)

	2024 realisatie	2024 begroot	2025 realisatie	2025 begroot
Getotaliseerde jaarinkomen	€ 166.106.937	€ 166.834.148	€ 176.354.411	€ 175.119.466
Uitgangspunt beschikbaar budget	1,41%	1,41%	1,41%	1,41%
Budget beschikbaar	€ 2.342.108	€ 2.352.361	€ 2.486.597	€ 2.469.184
<b>Structurele besteding</b>				
Kinderopvang 0,50% (wettelijke werkgeversbijdrage)	€ 723.437	€ 834.171	€ 754.862	€ 875.597
(Gedeeltelijk) betaald ouderschapsverlof	€ 455.273	€ 220.000	€ 426.643	€ 357.587
Aanvulling woon-werkverkeer	€ 218.027	€ 210.000	€ 214.955	€ 230.000
Collectieve AOV	€ 423.385	€ 380.000	€ 476.434	€ 423.000
Partnerverlof/ geboorteverlof	€ 128.560	€ 120.000	€ 83.655	€ 129.000
Aanvullend individuele hulpmiddelen	€ 40.674	€ 40.000	€ 55.001	€ 41.000
Persoonlijk sportbudget	€ 4.860	€ 100.000	€ 89.507	€ 118.657
Internetvergoeding variabel (€ 1,- per thuiswerkdag)	€ 101.906	€ 125.000	€ 93.049	€ 102.000
Internetvergoeding vast (€ 10,- per maand, niet naar rato)	€ 310.944	€ 325.000	€ 305.508	€ 311.000
<b>Totaal</b>	€ 2.407.066	€ 2.354.171	€ 2.499.614	€ 2.587.841
Beschikbaar budget op basis 1,41%	€ 2.342.108	€ 2.352.361	€ 2.486.597	€ 2.469.184
<b>Vershil</b>	€ -64.958	€ -1.810	€ -13.017	€ -118.657

### 35. Participatiebanen

	2023	2024	2025
Aantal participatiebanen*	41	47	48
Doelstelling	48	50	58

\* de omvang in uren van alle participatiemedewerkers gedeeld door 25,5 uur

### 3 Jaarrekening

#### 3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na resultaatverdeling)

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2025	Realisatie 31-12-2024
<b>Activa</b>		
<b>1. Vaste activa</b>		
1.1 Materiële vaste activa	225.273	233.333
<b>Totaal van vaste activa</b>	<b>225.273</b>	<b>233.333</b>
<b>2. Vlottende activa</b>		
2.1 Vorderingen	8.597	10.954
2.2 Liquide middelen	64.869	65.263
<b>Totaal van vlottende activa</b>	<b>73.466</b>	<b>76.217</b>
<b>Totaal van activa</b>	<b>298.739</b>	<b>309.550</b>
<b>Passiva</b>		
<b>3. Eigen vermogen</b>		
Groepsvermogen	112.993	117.833
Aandeel van derden	369	776
<b>Eigen vermogen, totaal</b>	<b>113.362</b>	<b>118.609</b>
<b>4. Voorzieningen</b>	<b>28.938</b>	<b>25.175</b>
<b>5. Langlopende schulden</b>	<b>59.500</b>	<b>63.000</b>
<b>6. Kortlopende schulden</b>	<b>96.939</b>	<b>102.766</b>
<b>Totaal van passiva</b>	<b>298.739</b>	<b>309.550</b>

### 3.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>7. Baten</b>			
7.1 Rijksbijdragen	251.706	246.270	254.000
7.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	9.243	8.158	7.486
7.3 College-, cursus-, les- en examengelden	59.780	59.337	55.232
7.4 Baten werk in opdracht van derden	5.341	6.558	5.314
7.5 Overige baten	7.217	6.268	6.932
<b>Totaal baten</b>	<b>333.287</b>	<b>326.591</b>	<b>328.964</b>
<b>8. Lasten</b>			
8.1 Personeelslasten	265.063	260.191	255.882
8.2 Afschrijvingen	18.282	18.103	17.687
8.3 Huisvestingslasten	19.526	19.411	24.729
8.4 Overige lasten	37.260	33.808	39.530
<b>Totaal lasten</b>	<b>340.131</b>	<b>331.513</b>	<b>337.828</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>(6.844)</b>	<b>(4.922)</b>	<b>(8.864)</b>
<b>9. Financiële baten</b>	1.986	2.250	2.941
<b>10. Financiële lasten</b>	(63)	(67)	(50)
<b>Resultaat</b>	<b>(4.921)</b>	<b>(2.739)</b>	<b>(5.973)</b>
<b>Belastingen</b>	24	0	(60)
<b>Resultaat uit deelnemingen</b>	0	0	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>(4.897)</b>	<b>(2.739)</b>	<b>(6.033)</b>
<b>Resultaat aandeel van derden</b>	57	200	(105)
<b>Totaal resultaat</b>	<b>(4.840)</b>	<b>(2.539)</b>	<b>(6.138)</b>

**3.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht 2025**

Bedragen x 1.000 EUR	<i>ref.</i>	<b>Realisatie 2025 EUR</b>	<b>Realisatie 2024 EUR</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Saldo baten en lasten		(6.844)	(8.864)
<b>Aanpassingen voor:</b>			
Afschrijvingen	1.1	18.282	17.687
Mutaties voorzieningen	4	3.763	2.557
Totaal van aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat		<b>22.045</b>	<b>20.244</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
Debiteuren	2.1	284	(945)
Overige Vorderingen	2.1	2.083	(3.604)
Crediteuren	6	(1.053)	(2.300)
Kortlopende schulden	6	(4.122)	13.946
Totaal van veranderingen in werkkapitaal		<b>(2.808)</b>	<b>7.097</b>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<b>12.393</b>	<b>18.477</b>
Ontvangen interest	9	2.178	3.058
Ontvangen dividenden		0	0
Betaalde interest	10	(67)	(70)
Betaalde vennootschapsbelasting		26	(145)
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>14.531</b>	<b>21.320</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in materiële vaste activa	1.1	(10.858)	(35.460)
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(10.858)</b>	<b>(35.460)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen		0	0
Aflossing langlopende schulden	5	(3.500)	(3.500)
Betaalde dividenden		(567)	0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(4.067)</b>	<b>(3.500)</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>(394)</b>	<b>(17.640)</b>
Beginstand liquide middelen		65.263	82.903
Mutatie liquide middelen	2.2	(394)	(17.640)
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>64.869</b>	<b>65.263</b>

### 3.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

#### Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

#### Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld op basis van de historische aanschafprijzen. Tenzij anders vermeld zijn de activa en passiva opgenomen tegen de nominale waarde. De jaarrekening is opgesteld in euro's, afgerond op bedragen x EUR 1.000 tenzij anders vermeld.

#### Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

#### Waarderingsgrondslagen en vergelijkende cijfers

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

#### Waarderingsgrondslagen

##### *Consolidatie*

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

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

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

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

Dit betreft hier de Holding Inholland B.V. (inclusief haar geconsolideerde deelnemingen). Per 31 december 2025 is de Stichting Samenwerkingsinstituut Verloskunde Amsterdam-Groningen (hierna: stichting AVAG) juridisch gefuseerd met Hogeschool Inholland. Doordat de fusie in 2025 heeft plaatsgevonden is gebruik gemaakt van de Pooling of interest methode. Dit betekent dat de cijfers van stichting AVAG over het gehele boekjaar 2025 opgenomen zijn in de enkelvoudige jaarrekening van Hogeschool Inholland. De fusie is verwerkt overeenkomstig RJ 216, waarbij de vergelijkende cijfers zijn aangepast.

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

#### *Kapitaalbelangen*

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

#### *Verbonden partijen*

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

#### *Schattingen*

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

#### *Schattingswijziging*

- Dotatie WW/BW-voorziening

De dotatie op de WW/BW-voorziening wordt vanaf 2025 bepaald op basis van een vooraf vastgesteld percentage.

- de middeling van het effect van de verschuiving van de kerstvakantie.

In het kader van de continuïteits- en voorzichtigheidsprincipe wordt er bij de waardering van de verlofuren uitgegaan van gemiddeld 7 verlofdagen in het oude jaar voor de kerstvakantie. Voorgaande jaren is uitgegaan van het daadwerkelijk aantal verlofdagen.

#### *Foutherstel*

In verslagjaar 2025 niet van toepassing

#### *Operationele leases/huurcontracten*

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

#### *Financiële instrumenten*

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

#### *Langlopende schulden, kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen*

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

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

#### *Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa*

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

#### *Materiële vaste activa*

##### *Gebouwen en terreinen*

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

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

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

Casco	60 jaar
Afbouw	30 jaar
Inbouwpakket	2-30 jaar
Technische installaties	5-30 jaar
Terreinvoorzieningen	10-15 jaar

Op grond wordt niet afgeschreven.

De gebruiksduur wordt bepaald aan de hand van:

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

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

##### *Inventaris en apparatuur*

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

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

*Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa*  
Investerings in uitvoering worden opgenomen onder 'vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa'.

Op het moment van oplevering dan wel ingebruikname vindt er een overboeking plaats naar de desbetreffende post en starten de afschrijvingen.

*Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa*

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

*Financiële vaste activa*

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

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

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

*Aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen*

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

*Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

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

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

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

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

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

#### *Vorderingen*

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

Kortlopende vorderingen hebben een looptijd minder dan één jaar.

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

#### *Handelsdebiteuren*

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

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

#### *Studentdebiteuren*

Vorderingen 1 - < 2 studiejaar	40%
Vorderingen 2 - < 3 studiejaar	60%
Vorderingen 3 - < 4 studiejaar	80%
Vorderingen 4 - < 5 studiejaar	100%

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

#### *Liquide middelen*

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

De liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

#### *Eigen vermogen*

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

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

#### *Minderheidsbelang derden*

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

### *Voorzieningen*

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

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen en staat vermeld bij de toelichting van de specifieke voorziening. Het percentage is gebaseerd op de rente op Nederlandse staatsobligaties passend bij de looptijd van de voorziening en staat vermeld bij toelichting van de specifieke voorziening. De berekening vindt plaats tegen reële rente uitgaande van een inflatie van 2%. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### *Langlopende schulden*

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De langlopende schuld betreft lening in het kader van schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën tegen een vaste rentevoet en een vast aflossingsschema voor de gehele looptijd.

### *Kortlopende schulden*

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

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

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

### *Opbrengstverantwoording*

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

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

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

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

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

#### *Afschrijvingen op materiële vaste activa*

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

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

#### *Personeelsbeloningen*

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

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

De actuele dekkingsgraad van het ABP Pensioenfonds bedraagt per 31 december 2025 123,5%. De beleidsdekkingsgraad bedraagt ultimo verslagjaar 2025 118,3%.

#### *Financiële baten en lasten*

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

#### *Resultaat uit deelnemingen*

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

#### *Belastingen*

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

#### *Toelichting op het kasstroomoverzicht*

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

### 3.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

#### 1. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa: Verloopoverzicht 31-12-2025. Bedragen x 1.000 EUR	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Materiële vaste bedrijfs activa in uitvoering en vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbare materiële vaste activa	Totaal van bedrijfs-materiële vaste activa
<b>Materiële vaste activa, posten</b>						
<b>Stand aan het begin van de periode</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	334.200	19.505	41.025	4.847	30.201	429.778
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(159.946)	0	(21.950)	0	(14.549)	(196.445)
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>174.254</b>	<b>19.505</b>	<b>19.075</b>	<b>4.847</b>	<b>15.652</b>	<b>233.333</b>
<b>Verloop gedurende de periode</b>						
Investerings	4.253	0	3.064	2.435	470	10.222
Desinvesteringen	(12.733)	0	(9.322)	0	(1.700)	(23.755)
Nieuwe consolidaties	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	(12.009)	0	(5.212)	0	(1.061)	(18.282)
Afschrijving op desinvesteringen	12.733	0	9.322	0	1.700	23.755
Overige mutaties	97	0	(322)	0	225	0
<b>Mutatatie gedurende de periode</b>	<b>(7.659)</b>	<b>0</b>	<b>(2.470)</b>	<b>2.435</b>	<b>(366)</b>	<b>(8.060)</b>
<b>Stand aan het eind van de periode</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	325.332	19.505	33.622	7.282	29.465	415.206
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(158.737)	0	(17.018)	0	(14.179)	(189.934)
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>166.595</b>	<b>19.505</b>	<b>16.605</b>	<b>7.282</b>	<b>15.286</b>	<b>225.273</b>

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

De post 'niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa' van EUR 15,3 mln. bestaat uit het tijdelijk leegstaande deel van locatie Delft van EUR 1,2 mln., het aan Mondriaan verhuurde deel van locatie Den Haag van EUR 2,7 mln., het aan BasicFit en Nova College verhuurde deel van locatie Haarlem voor EUR 2,7 mln., het aan Albeda College verhuurde deel van locatie Rotterdam voor EUR 2,9 mln. en het aan het ROC Amsterdam, de openbare bibliotheek en Gustavo Coffee verhuurde deel in Amsterdam voor EUR 5,9 mln.

De huuropbrengst van het 'niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa' bedraagt EUR 1,8 mln. Dit bedrag is als volgt verdeeld: EUR 0,1 mln. voor locatie Delft, EUR 0,6 mln. voor locatie Haarlem, EUR 0,4 mln. voor locatie Rotterdam, EUR 0,4 mln. voor locatie Den Haag en EUR 0,4 mln. voor locatie Amsterdam.

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

## Verzekerde en WOZ-waarde gebouwen en terreinen

	Bedrag x 1.000 EUR	Peildatum
1. WOZ-waarde gebouwen en terreinen	253.805	1-1-2024
2. Verzekerde waarde gebouwen	495.053	1-7-2025

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

## 2. Vlottende activa

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2025 EUR	Realisatie 31-12-2024 EUR
<b>2.1 Vorderingen</b>		
Debiteuren	1.658	1.942
Personeel	40	26
Ouders, studenten, deelnemers en cursisten	1.498	2.059
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	(550)	(560)
Subtotaal vorderingen	2.646	3.467
<b>Overlopende activa</b>		
Vooruitbetaalde kosten	3.836	3.595
Verstrekke voorschotten		
Te ontvangen interest	376	636
Overige overlopende activa	1.739	3.256
Overlopende activa	5.951	7.487
Totaal vorderingen	8.597	10.954
<b>2.2 Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bankrekeningen	13.231	13.255
Schatkistbankieren	51.638	52.008
Totaal liquide middelen	64.869	65.263
<b>Totaal van vlottende activa</b>	<b>73.466</b>	<b>76.217</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd < 1 jaar.

### 2.1 Vorderingen

#### *Debiteuren*

Per ultimo 2025 is de post 'debiteuren' circa EUR 0,3 mln. lager dan ultimo vorig verslagjaar. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de ontvangst van de bijdrage van de Gemeente Amsterdam met betrekking tot de afgeronde werkzaamheden van de kademuur bij de nieuwbouw in Sluisbuurt.

*Ouders, studenten, deelnemers en cursisten*

De post 'ouders, studenten en cursisten' is, ondanks de stijging van de collegegeldtarieven, per ultimo 2025 bijna EUR 0,6 mln. gedaald ten opzichte van ultimo vorig verslagjaar als gevolg van verbeterd betaalgedrag van studenten.

*Voorziening wegens oninbaarheid*

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

*Te ontvangen interest*

De daling van de te ontvangen interest ten opzichte van 2024 is het gevolg van een lager rentepercentage en een lager saldo op de rekening-courant schatkistbankieren. De interest is in januari 2026 ontvangen.

*Overige overlopende activa*

De daling van de overlopende activa is toe te rekenen aan de onderhanden werk (OHW) positie van subsidies binnen domein AFL. De toegekende subsidies die in 2023 zijn toegekend, zijn in het verslagjaar vrijwel volledig gefactureerd.

## 2.2 Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij besteedbaar met uitzondering van de bankgarantie voor een huurovereenkomst welke opgenomen is onder deposito's.

## 3. Eigen vermogen

Eigen vermogen, verloopoverzicht 31-12-2025. Bedragen x 1.000 EUR	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek	Groepsvermogen	Aandeel van derden	Totaal van eigen vermogen
<b>Eigen vermogen, posten</b>					
Stand eigen vermogen per 01-01-2024	119.202	4.769	123.971	887	124.859
<b>Verloop gedurende de vorige periode</b>					
Resultaat verslagperiode	(5.587)	(551)	(6.138)	105	(6.033)
Overige mutaties verslagperiode	0	0	0	(216)	(216)
<b>Stand eigen vermogen per 31-12-2024</b>	<b>113.615</b>	<b>4.218</b>	<b>117.833</b>	<b>776</b>	<b>118.609</b>
Stand eigen vermogen per 01-01-2025	113.615	4.218	117.833	776	118.609
<b>Verloop gedurende de periode</b>					
Resultaat verslagperiode	(4.253)	(587)	(4.840)	(57)	(4.897)
Overige mutaties verslagperiode	0	0	0	(350)	(350)
<b>Stand eigen vermogen per 31-12-2025</b>	<b>109.362</b>	<b>3.631</b>	<b>112.993</b>	<b>369</b>	<b>113.362</b>

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

*Algemene reserve*

Het resultaat over 2025 is, voor zover dit niet is onttrokken aan de bestemmingsreserves, per saldo gemuteerd op de algemene reserve.

*Bestemmingsreserve publiek*

De bestemmingsreserve publiek heeft de oorsprong in de Stichting AVAG en is na de juridische fusie per 2025 voortgezet binnen het eigen vermogen van Hogeschool Inholland. De bestemmingsreserve bestaat uit twee afzonderlijke reserves, te weten:

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

In 2025 zijn, conform de vastgestelde bestemming, de samenhangende kosten ten laste van de bestemmingsreserves gebracht.

*Ad 1: Ontwikkeling masteropleiding*

In 2014-2015 is besloten om een wo-master te ontwikkelen en aan te bieden, via twee scenario's: op korte termijn een route Midwifery Science binnen de bestaande opleiding Health Sciences aan de VU en op middellange termijn een zelfstandige bekostigde wo-master Midwifery Science. De bestemmingsreserve is gevormd om de kosten die samenhangen met de ontwikkeling van deze wo-master te financieren.

*Ad 2: Onderzoek 'Building a Childbirth Network'*

Als opvolger van de Deliver-studie is een nieuw langlopend onderzoeksprogramma opgezet en gefinancierd vanuit de daarvoor gevormde bestemmingsreserve onder de titel 'Building a Childbirth Network'. Voor dit programma is een programmavoorstel opgesteld en vastgesteld. Het programma omvat de ontwikkeling van een data-infrastructuur, een cliëntenplatform en minstens drie promotieonderzoeken.

Het verloopoverzicht van de bestemmingsreserve is als volgt:

<b>Bestemmingsreserve, specificatie</b>	Ontwikkeling master opleiding	Onderzoek 'Building a childbirth network'	Totaal
Stand per 01-01-2025	769	3.449	4.218
<b>Verloop</b>			
Resultaat verslagperiode			0
Overige mutaties verslagperiode	(162)	(425)	(587)
<b>Stand per 31-12-2025</b>	<b>607</b>	<b>3.024</b>	<b>3.631</b>

*Aandeel van derden*

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

Overige mutaties verslagperiode betreft het aandeel van derden in het door de 51%-deelneming in HBO Services B.V. gedurende 2025 uitgekeerde dividend. In totaal is EUR 0,7 mln. uitgekeerd door HBO Services B.V. Hiervan is bijna EUR 0,3 mln. het aandeel van derden.

#### 4. Voorzieningen

Voorzieningen: Verloopoverzicht 31-12-2025. Bedragen x 1.000 EUR	Personele voorzieningen	Voorziening voor verlieslatende contracten	Totaal van voorzieningen
<b>Voorzieningen, posten</b>			
<b>Stand aan het begin van de periode</b>			
Voorzieningen	23.640	1.535	25.175
<b>Verloop gedurende de periode</b>			
Dotaties	11.011	0	11.011
Onttrekkingen	(4.561)	(420)	(4.981)
Vrijval	(2.030)	(30)	(2.060)
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	(210)	3	(207)
<b>Stand aan het eind van de periode</b>			
<b>Voorzieningen</b>	<b>27.850</b>	<b>1.088</b>	<b>28.938</b>
Voorzieningen met looptijd korter dan een jaar	14.617	514	15.131
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	11.347	574	11.921
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	1.886	0	1.886

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

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

<b>Toelichting voorzieningen, specificatie</b>							
Uitsplitsing personele voorzieningen, verloopoverzicht 31-12- 2025. Bedragen x 1.000 EUR	Werkloos- bijdragen	heids- verplichtingen voor jubileum- uitkeringen	Langdurig zieken	Sociaal beleid, reorganisatie en recht- positioneel	Overige personele voorzieningen	Totaal personele voorzieningen	
<b>Stand aan het begin van de periode</b>							
Voorzieningen	2.643	2.979	3.321	6.595	8.102	23.640	
<b>Verloop gedurende de periode</b>							
Dotaties	2.413	578	3.889	2.081	2.050	11.011	
Onttrekkingen	(1.609)	(251)	(1.230)	(324)	(1.147)	(4.561)	
Vrijval	0	(158)	(1.656)	0	(216)	(2.030)	
Oprenting of verandering disconteringsvoet	(11)	(189)	10	0	(20)	(210)	
<b>Stand aan het eind van de periode</b>							
<b>Voorzieningen</b>	<b>3.436</b>	<b>2.959</b>	<b>4.333</b>	<b>8.352</b>	<b>8.770</b>	<b>27.850</b>	
Voorzieningen met looptijd korter dan een jaar	1.558	270	2.316	8.352	2.094	14.590	
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	1.877	802	2.018	0	6.676	11.373	
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	0	1.887	0	0	0	1.887	

### *Werkloosheidsbijdragen*

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

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

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

De dotatie op de voorziening vindt plaats op basis van een jaarlijks vastgesteld percentage van het SV-loon. Dit percentage is 2,75% voor contracten voor een bepaalde tijd, 1,5% voor vaste contracten. Uit de nacalculatie per jaareinde blijkt dat de rekenmethode op basis van vastgestelde percentages in lijn ligt met de feitelijke situatie.

### *Jubileumuitkering*

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

De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 1,4% (reëel) (ultimo vorig verslagjaar: 0,9%).

### *Langdurig zieken*

Op balansdatum heeft Hogeschool Inholland verplichtingen staan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte. Voor deze verplichtingen is een voorziening opgenomen berekend uiterlijk tot twee jaar na de eerste ziekmelding. De verplichting is gebaseerd op feitelijke gegevens waarbij het reëel risico voor Hogeschool Inholland wordt berekend. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,2% (reëel) (ultimo vorig verslagjaar: 0,4%).

De mutatie op de langdurig ziektevoorziening bedraagt over 2025 EUR 1,0 mln en wordt vooral veroorzaakt door een hoger ziekteverzuim met een lagere inschatting op terugkeer in het arbeidsproces.

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

In 2025 is Hogeschool Inholland met de vakbonden een sociaal plan 'Perspectief op Werk' overeengekomen om de organisatie klaar te maken voor lagere studentenaantallen (fit for the future). Dit betreft een reductie van 91,9 fte. De financiële waardering van de elementen uit dit sociale plan zijn opgenomen in de reorganisatievoorziening.

### **Overige personele voorzieningen**

#### *Werktijdvermindering senioren*

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

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

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

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

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

De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde. De disconteringsvoet ultimo verslagjaar bedraagt 0,5% (reëel) (ultimo vorig verslagjaar: 0,4%).

## 5. Langlopende schulden

Langlopende schulden: Verloopoverzicht 31-12-2025 Bedragen x 1.000 EUR	Schulden aan krediet instellingen	Totaal langlopende schulden
<b>Langlopende schulden, posten</b>		
<b>Stand aan het begin van de periode</b>		
Stand langlopend deel	63.000	63.000
Stand kortlopend deel	3.500	3.500
Stand totale schuld	66.500	66.500
<b>Verloop gedurende de periode</b>		
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-3.500	-3.500
	-3.500	-3.500
<b>Stand aan het eind van de periode</b>		
Stand totale schuld	63.000	63.000
Stand kortlopend deel	3.500	3.500
<b>Stand langlopend deel</b>	<b>59.500</b>	<b>59.500</b>
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	17.500	17.500
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	43.000	43.000
Effectieve rentevoet in de verslagperiode	0,1%	0,1%

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

## 6. Kortlopende schulden

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2025	Realisatie 31-12-2024
<b>Kortlopende schulden</b>		
Schulden aan kredietinstellingen	3.500	3.500
Crediteuren	10.813	11.866
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.675	12.173
Schulden ter zake van pensioenen	3.108	2.990
Kortlopende overige schulden	26	706
Subtotaal kortlopende schulden	30.122	31.235
<b>Overlopende passiva, uitsplitsing</b>		
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	25.904	26.211
Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	3.967	5.285
Vooruitontvangen bedragen	6.500	6.912
Vakantiegeld en vakantiedagen	18.146	17.587
Te betalen interest	63	67
Overige overlopende passiva	12.237	15.469
Overlopende passiva	66.817	71.531
<b>Totaal van kortlopende schulden</b>	<b>96.939</b>	<b>102.766</b>

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

### *Schulden aan kredietinstellingen*

Het saldo ultimo 2025 betreft het kortlopende deel van de lening schatkistbankieren. De aflossing heeft plaatsgevonden in januari 2026.

### *Crediteuren*

De daling van het saldo ultimo 2025 ten opzichte van vorig verslagjaar wordt voornamelijk veroorzaakt door een afname van de openstaande crediteurenposten, deels gecompenseerd door een stijging van de nog te autoriseren facturen.

### *Belastingen en premies sociale verzekeringen*

De loonheffingen zijn in 2025 met EUR 0,7 mln. gestegen ten opzichte van 2024 door de cao-verhoging van 4% in januari, de eenmalige uitkeringen in oktober en december en daarnaast een lager te betalen omzetbelasting saldo van EUR 0,1 mln.

### *Schulden ter zake van pensioenen*

De belangrijkste kenmerken van het pensioenreglement bevatten:

- Pensioenopbouw o.b.v. middelloon.
- De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 27,0% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus franchise (ad EUR 18.500). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op EUR 137.800.
- Het werkgeversdeel van de premie bedraagt 18,9% van het pensioengevend salaris.
- Het bestuur van het pensioenfonds stelt jaarlijks de premie vast op basis van de dekkingsgraad en het verwachte rendement.
- Als de middelen van het pensioenfonds het toelaten, zal het bestuur van het pensioenfonds de opgebouwde aanspraken van (gewezen) deelnemers en de ingegane pensioenen aanpassen overeenkomstig de consumentenprijsindex voor alle huishoudens. De toeslagverlening is voorwaardelijk. Het bestuur van het pensioenfonds beslist jaarlijks in hoeverre pensioenuitkeringen en pensioenaanspraken worden aangepast.

De dekkingsgraad van het ondernemingspensioenfonds is per 31 december 2025 gelijk aan 123,5% (2024: 118,3%).

De lichte stijging van het saldo per 31 december 2025 betreft een combinatie van een afname van het gemiddeld aantal medewerkers en de cao-verhogingen in het boekjaar 2025.

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

Er is, ondanks de afnemende studentaantallen, sprake van een lichte stijging van de vooruit ontvangen collegegelden (EUR 0,2 mln.) als gevolg van hogere collegegeldtarieven en een groter deel van het collegegeld voor 2026 dat vooruit is ontvangen.

In het saldo van de vooruit ontvangen college-, cursus-, les en examengelden is een bedrag van EUR 1,0 mln. verantwoord voor vooruit ontvangen cursusgelden voor het traject zij-instroom. Ten opzichte van vorig verslagjaar is dit EUR 0,1 mln. lager. Het traject van de zij-instroom is een tripartite tussen Hogeschool Inholland, de zij-instromer en de werkgever van de zij-instromer (het bevoegd gezag) met betrekking tot het uitvoeren van de scholing en begeleiding van de zij-instromer. Voor dit traject krijgt het bevoegd gezag subsidie vanuit het ministerie van OCW en vergoed hiermee de volledige cursusprijs bij Hogeschool Inholland. Het is een meerjarig traject en het deel van het ontvangen cursusgeld voor de toekomstige maanden wordt verantwoord onder deze post in de jaarrekening.

De overlopende passiva van de geconsolideerde dochter is EUR 1 mln. afgenomen ten opzichte van vorig verslagjaar mede vanwege het stoppen van de dienstverlening van HBO Services B.V.

#### *Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ*

De afname in vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ ontstaat omdat de toegezegde gelden gesaldeerd worden met de reeds gemaakte kosten. Daartegenover staat een toename welke grotendeels ontstaat door de ontvangen middelen uit het programma Nationale LLO-Katalysator (EUR 0,9 mln.), het project Beethoven (EUR 0,9 mln.) en RVO (EUR 1,1 mln.). Voor het overzicht van de geoormerkte subsidies OCW/EZ (Model G) wordt verwezen naar de tabel *Model G Verantwoording subsidies Hogeschool Inholland* op de volgende pagina's.

#### *Vakantiegeld en vakantiedagen*

De toename in verslagjaar 2025 voor het vakantiegeld met EUR 0,1 mln. en een dotatie aan de reservering vakantiedagen van EUR 0,5 mln. is voornamelijk te verklaren door de salarisstijging conform de cao. De reservering voor vakantiegeld en vakantiedagen worden vanwege hun kortlopende karakter niet contant gemaakt.

#### *Overige overlopende passiva*

De mutatie is grotendeels te verklaren door de onttrekking/afwikkeling van geschillen (EUR 1,2 mln.) en te betalen kosten (EUR 1,8 mln.), gecombineerd met een toename van de verplichtingen aan personeelsleden van EUR 0,6 mln., voornamelijk als gevolg van de recente cao voor het hoger onderwijs.

## Model G Verantwoording subsidies Hogeschool Inholland

### G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule, beknopt

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
1	Lerarenbeurs 2023-2024 (studieverlof)	2023/2/22416988;1351321	15-08-23	Onderhanden
2	Lerarenbeurs 2024-2025 (studieverlof)	2024/2/24128872/1389615-1	20-03-24	Onderhanden
3	Lerarenbeurs 2024-2025 (studieverlof)	2024/2/25172629/1414673-1	20-08-24	Ja
4	Lerarenbeurs 2025-2026	2025/2/26529668/1475454-1	20-06-25	Onderhanden
5	Lerarenbeurs 2025-2026	2025/2/27241824/148077-1	20-08-25	Onderhanden
6	Lerarenbeurs 2025-2026	2025/2/27286701/1482836-1	22-09-25	Onderhanden
7	Tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2022-2023 NH Samenschooling	OS-2020-C-011	30-11-20	Ja
8	Tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2023-2024 NH Samenschooling	OS-2020-C-011	30-11-20	Ja
9	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS229022	08-11-22	Ja
10	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS22049	03-05-22	Ja
11	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1108	14-05-24	Onderhanden
12	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1068	14-05-24	Onderhanden
13	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1104	14-05-24	Onderhanden
14	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1069	14-05-24	Ja
15	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS249157	03-12-24	Nee
16	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS249158	03-12-24	Nee
17	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS249155	03-12-24	Nee
18	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS239045	06-12-23	Nee
19	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1081	14-05-24	Ja
20	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS249164	03-12-24	Onderhanden
21	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS249160	03-12-24	Onderhanden
22	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten ho	HO&S/27206364/MS24R1103	14-05-24	Ja
23	LLO Katalysator Amcel Academy	LLOO-K240010	04-11-25	Onderhanden

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

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Totale subsidiabele kosten t/m 2024	Stand begin 2025	Ontvangst in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Te verrekenen ultimo 2025
	<b>Totaal</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Totale subsidiabele kosten t/m 2024	Stand begin 2025	Ontvangst/ Inhouding in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Saldo nog te besteden ultimo 2025
1	Maatsch dienstt MDT	Maatsch dienstt MDT MDT230120	01-12-23	574	261	14	247	17	21	243
2	LLO Katalystor	LLO Katalystor	20-02-24	1.973	1.057	359	698	857	1.296	260
3	Npuls CTL	CTL240013	03-04-25	500	0	0	0	167	86	80
	<b>Totaal</b>			<b>3.046</b>	<b>1.317</b>	<b>372</b>	<b>945</b>	<b>1.041</b>	<b>1.403</b>	<b>583</b>

\* N.B. De totale subsidiabele kosten over 2025 bevat een post van 181,5K die betrekking heeft op 2024. In dat jaar is per abuis een inkoopnota die betrekking had op dit subsidieproject op een onjuist projectnummer geboekt. Deze fout is in 2025 gecorrigeerd.

### 3.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

#### *Huurcontracten*

De huurcontracten zijn opgenomen in onderstaande tabel:

Huurcategorie	< 1jr	< 5 jr	> 5 jr.
Huisvesting onderwijs/ondersteuning	2.201	8.210	3.962
<b>Totaal</b>	<b>2.201</b>	<b>8.210</b>	<b>3.962</b>

#### *Investeringsverplichtingen*

Voor de uitbreiding van de vestiging Alkmaar is in 2026 een aannemingsovereenkomst afgesloten waarvan de huidige verplichting EUR 14,5 mln. bedraagt.

#### *Zekerheidsstelling*

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

#### *Eigenrisico dragerschap Wet Arbeidsongeschiktheid*

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

#### *Belastingen*

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

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

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

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

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

Per 31 december 2024 bedraagt een totaal van EUR 1,0 mln. als voorwaarts te compenseren verlies met toekomstige winsten van de fiscale eenheid. De fiscale eenheid Holding Inholland B.V. verwacht over 2025 een winst ad EUR 0,9 mln. waardoor er ultimo 2025 EUR 0,2 mln. aan voorwaarts te compenseren verlies resteert. De verrekeningsmogelijkheid voor dit verlies is sinds 2022 onbeperkt verrekenbaar. Omdat het gezien de marktomstandigheden onzeker is of deze verliezen in de toekomst gecompenseerd kunnen worden, is er geen actieve latentie opgenomen in de jaarrekening.

Er zijn definitieve aanslagen vennootschapsbelasting opgelegd tot en met het jaar 2024. De aangifte voor 2025 zal na het definitief worden van de jaarrekening 2025 worden ingediend bij de Belastingdienst.

### 3.7 Overzicht verbonden partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)	
Naam	Holding Inholland B.V.
Juridische vorm	BV
Statutaire zetel	's-Gravenhage
Code activiteiten	4
Eigen vermogen ultimo verslagjaar	3.288
Resultaat verslagjaar	833
Totale baten verslagjaar	9.031
Verklaring art. 2:403 lid 1BW	N
Consolidatie (in %)	100%
Deelnamepercentage (in %)	100%

#### Deelnemingen van Holding Inholland B.V.

Naam bedragen x EUR 1.000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-25	Resultaat boekjaar 2025	Omzet 2025	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Participatiemaatschappij Holding Inholland B.V.	B.V.	Den Haag	4	2.523	79	0	N	100%	ja
Contractgroep Inholland B.V.	B.V.	Den Haag	4	(1.335)	753	5.411	N	100%	ja
Zakelijke dienstverlening B.V.	B.V.	Den Haag	4	96	1	0	N	100%	ja
HBO Services B.V. (Asa Campus)	B.V.	Den Haag	4	750	(116)	3.626	N	51%	ja

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

Toelichting code activiteiten:

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

#### *Holding Inholland B.V.*

Stichting Hoger Onderwijs Nederland is voor 100% eigenaar van Holding Inholland B.V. In deze vennootschap zijn de private activiteiten van Hogeschool Inholland ondergebracht. De activiteiten bestaan voor 60% uit contractonderwijs (code 1) en voor 40% uit overige zaken (code 4).

#### *Stichting Kenniscentrum Ongelijkheid*

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

Tot de kernactiviteiten van Stichting KCO behoren:

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

Transacties verbonden partijen

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

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Holding Inholland B.V.	4.537	7.156
Stichting Kenniscentrum Ongelijkheid	-	-
	4.537	7.156

Aan stichting Kenniscentrum Ongelijkheid is een bijdrage gedaan van EUR 56.700 (2024: EUR 56.700).

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

### 3.8 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

#### Overheidsbijdragen

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>7.1 Rijksbijdragen, uitsplitsing</b>			
<b>Rijksbijdragen OCW/EZ, uitsplitsing</b>			
Rijksbijdragen OCW	247.618	245.890	251.009
Rijksbijdragen OCW/EZ	247.618	245.890	251.009
<b>Overige subsidies OCW/EZ, uitsplitsing</b>			
Overige subsidies OCW	3.571	380	2.989
Overige subsidies EZ	517	0	2
Overige subsidies OCW/EZ	4.088	380	2.991
<b>Rijksbijdragen</b>	<b>251.706</b>	<b>246.270</b>	<b>254.000</b>
<b>7.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</b>			
Overige overheden	9.243	8.158	7.486
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	9.243	8.158	7.486
<b>Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</b>	<b>9.243</b>	<b>8.158</b>	<b>7.486</b>

#### 7.1 Rijksbijdragen

De rijksbijdrage is hoger dan begroot vanwege de extra ontvangen compensatie voor de cao-stijging. Vergeleken met het vorige verslagjaar is de rijksbijdrage lager, vanwege het teruglopende aantal studenten (6%). Het aantal inschrijvingen is lager in zowel op hbo-bachelor hoog als laag.

#### 7.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

De overige subsidies van OCW en EZ zijn in 2025 aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2024. De toename van de overige OCW-subsidies wordt voornamelijk veroorzaakt door de bestedingen in het kader van de subsidie LLO-professionalisering opleiders (EUR 1,3 mln.), die in 2025 vrijwel volledig tot uitvoering is gekomen. De stijging van de EZ-subsidies is met name toe te schrijven aan de bestedingen binnen het project Beethoven (EUR 0,3 mln.) en RVO (EUR 0,2 mln.).

**Collegegelden, Baten werk in opdracht van derden en Overige baten**

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Toelichting overige baten</b>			
<b>7.3 College- en examengelden, uitsplitsing</b>			
Collegegelden sector HBO	59.780	59.337	55.232
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>59.780</b>	<b>59.337</b>	<b>55.232</b>
<b>7.4 Baten in opdracht van derden, uitsplitsing</b>			
Contractonderwijs	5.341	6.558	5.314
<b>Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>5.341</b>	<b>6.558</b>	<b>5.314</b>
<b>7.5 Overige baten, uitsplitsing</b>			
Opbrengst verhuur	3.037	2.968	2.813
Detachering personeel	1.825	1.671	1.892
Schenkeningen	6	0	25
Studentenbijdragen	1.232	1.170	1.398
Verkoop van onderwijsmateriaal	348	143	375
Overige	769	316	429
Bijzondere baten	0	0	0
<b>Overige baten</b>	<b>7.217</b>	<b>6.268</b>	<b>6.932</b>

**7.3 Collegegelden**

De collegegelden zijn, ondanks de afnemende studentaantallen, hoger dan in 2024. Dit is het gevolg van hogere collegegeldtarieven en de afschaffing van de halvering van het collegegeld van 1<sup>e</sup> jaar studenten met ingang van september 2024 (collegejaar 2024-2025). De opbrengst van de collegegelden is daarnaast hoger dan begroot, doordat de daling van het aantal studenten minder sterk was dan vooraf verwacht.

## 8.1 Personeelslasten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Toelichting lasten</b>			
<b>Personeelslasten, uitsplitsing</b>			
<b>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing</b>			
Lonen en salarissen	180.118	182.138	171.077
Sociale lasten	24.966	24.056	23.933
Pensioenlasten	26.413	25.037	24.764
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	231.497	231.231	219.774
<b>Overige personele lasten, uitsplitsing</b>			
Dotaties personele voorzieningen	4.210	(900)	1.801
Lasten personeel niet in loondienst	17.603	16.329	21.077
Overige	14.264	14.824	15.506
Overige personele lasten	36.077	30.253	38.384
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	(2.511)	(1.293)	(2.276)
<b>Personeelslasten</b>	<b>265.063</b>	<b>260.191</b>	<b>255.882</b>

Ten opzichte van 2024 zijn de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten EUR 11,7 mln. hoger als gevolg van een combinatie van:

- hogere 'lonen en salarissen' (EUR 9,0 mln.) door cao-verhogingen van 4% in januari, periodieke verhogingen en de eenmalige uitkeringen in oktober en december
- hogere sociale lasten vanwege hogere lonen en salarissen (EUR 1,0 mln.)
- hogere pensioenlasten met name als gevolg van de toename lonen en salarissen (EUR 1,7 mln.)

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

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Dotaties personele voorzieningen, uitsplitsing</b>			
Sociaal beleid, reorganisatie en rechtpositioneel	1.757	0	1.657
Werkloosheidsbijdragen	793	(900)	(345)
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	(20)	0	178
Langdurig ziek	1.012	0	388
Overige personele voorzieningen	668	0	(77)
	<b>4.210</b>	<b>(900)</b>	<b>1.801</b>

De post 'Lasten personeel niet in loondienst' is lager dan vorig jaar door strengere beheersingsmaatregelen op externe inhuur.

De post 'Uitkering die personeelslasten verminderen' is EUR 0,2 mln. hoger ten opzichte van vorig jaar en bestaat uit extra ontvangsten van het UWV, onder andere voor de compensatieregeling transitievergoeding.

### Gemiddeld aantal werknemers

Het gemiddeld aantal medewerkers in 2025 inclusief de Holding is 2.585 (2024: 2.630).

Het gemiddeld aantal medewerkers van de Holding is 28 (2024: 28)

Het gemiddeld fte medewerkers in 2025 is 2.086,3; dit is inclusief 20,7 fte van de Holding. In 2025 woonden 6 medewerkers in het buitenland (4,1 fte).

FTE	CvB	Onderwijs	Niet-onderwijs	2025 Totaal
<b>Personeelsformatie</b>				
Bestuur/management *	2,0	5,6	7,0	14,6
Onderwijzend personeel	0,0	1.233,6	0	1.233,6
Ondersteunend personeel <sup>1</sup>	0,0	505,7	301,8	807,4
<b>Totaal</b>	<b>2,0</b>	<b>1.744,9</b>	<b>308,8</b>	<b>2.055,6</b>
<b>Verhouding OOP/OP in %</b>				<b>39/61</b>
<b>Begroot</b>	<b>3,0</b>	<b>1.776,0</b>	<b>332,0</b>	<b>2.111,0</b>

\* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafhoofden

Gemiddeld aantal medewerkers	<b>2.585,0</b>
Gemiddeld Fte medewerkers	<b>2.086,3</b>
Gemiddelde omvang dienstverband	<b>0,81</b>

## **Wet normering topinkomens (WNT) & declaraties College van Bestuur**

### **Bezoldiging bestuurders en toezichthouders**

(x EUR 1,00)

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), kortweg: Wet normering topinkomens, is in 2013 in werking getreden. Het doel van deze wet is het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. Door het ministerie van Binnenlandse Zaken zijn binnen het kader van de WNT de beleidsregels, inzake toepassing van de WNT met ingang van 1 januari 2025, gepubliceerd in de Staatscourant van 19 november 2024, nr. 37654. Daarnaast stelt het ministerie van OCW ieder jaar de nieuwe bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen OCW-sectoren vast.

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor de hbo-sector is EUR 246.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

Het bezoldigingsmaximum voor leden en voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt 10% respectievelijk 15% van het voor de hbo-sector geldende bezoldigingsmaximum. Het WNT-maximum voor ontslagvergoedingen voor 2025 is wederom EUR 75.000.

### **Bezoldigingsklasse bestuurders en toezichthouders hbo-sector op basis van instellingskenmerken**

De bezoldigingsklasse worden op basis van instellingskenmerken vertaald naar complexiteitspunten. Het totaal van deze complexiteitspunten bepaalt in welke bezoldigingsklasse de instelling valt en welk bezoldigingsmaximum daarmee van toepassing is op de topfunctionarissen.

Deze instellingskenmerken zijn:

- a. totale baten per kalenderjaar over het jaar t-2;
- b. totaal aantal bekostigde studenten over het jaar t-2;
- c. gewogen onderwijssectoren.

Voor 2025 ziet dit er als volgt uit:

- De totale baten over 2023 bedragen EUR 326 mln. Daarmee voldoet Hogeschool Inholland aan het maximale aantal van 10 complexiteitspunten;
- Het totaal aantal bekostigde studenten per 01 oktober 2023 is 19.398. Daarmee behaalt Hogeschool Inholland 4 complexiteitspunten
- Het gewogen gemiddelde van het aantal sectoren op 1 oktober 2023, inclusief vermenigvuldigingsfactor 2, is  $6 \times 2 = 12$ . Daarmee blijft Hogeschool Inholland op het maximum van vijf complexiteitspunten;

In totaliteit behaalt Hogeschool Inholland hierdoor 19 complexiteitspunten (10 + 4 + 5) en valt Hogeschool Inholland in Klasse G met een bezoldigingsmaximum van EUR 246.000.

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

<b>Bedragen x EUR 1</b>	<b>B.R. Combee</b>	<b>M. Deutekom</b>	<b>J.P.A. van den Berg</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter CvB</b>	<b>Lid CvB</b>	<b>Lid CvB ai</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	nee
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.654	213.968	81.997
Beloningen betaalbaar op termijn	23.346	23.312	
<b>Subtotaal</b>	<b>246.000</b>	<b>237.280</b>	<b>81.997</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	82.225
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>246.000</b>	<b>237.280</b>	<b>81.997</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>			
<b>Bedragen x EUR 1</b>	<b>B.R. Combee</b>	<b>M. Deutekom</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter CvB</b>	<b>Lid CvB</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	
Dienstbetrekking	ja	ja	
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.647	198.023	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.352	23.327	
<b>Subtotaal</b>	<b>232.999</b>	<b>221.350</b>	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	
<b>Bezoldiging</b>	<b>232.999</b>	<b>221.350</b>	

Alle items voor de verantwoording 2025 naar het ministerie van OCW, die van toepassing zijn op de bezoldiging topbestuurders van Inholland, zijn in bovenstaand overzicht meegenomen.

Zowel de voorzitter als de leden van het College van Bestuur blijven met hun totale bezoldiging voor 2025 onder dit maximum. Deze leidinggevende topfunctionarissen hebben geen andere leidinggevende topfuncties waarmee hun beloning per saldo hoger uitkomt dan het voor 2025 geldende bezoldigingsmaximum WNT.

Volgens de Evaluatiewet WNT van juli 2017, nr. 34654, is het anticumulatiebeding voor toezichthoudende topfunctionarissen en leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking niet van toepassing.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 01-12.

<b>Bedragen x EUR 1 Functiegegevens</b>	<b>J.P.A. van den Berg Lid college van bestuur ai</b>	
	<b>2025</b>	2024
Kalenderjaar	<b>2025</b>	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1/1 tm 31/8	16/9 tm 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8	4
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1.040	465
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>		
Maximum uurtarief in kalenderjaar *	235	221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	214.800	123.200
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	338.000	
<b>Bezoldiging ( alle bedragen exclusief btw )</b>		
Bezoldiging in de betreffende periode	202.020	86.025
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	288.045	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	<b>288.045</b>	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

<b>Gegevens 2025</b>						
<b>Bedragen x EUR 1</b>	<b>S. Riedstra</b>	<b>H. de Jong</b>	<b>A.C. de Jong</b>	<b>M. Kilic</b>	<b>L. Schöningh</b>	<b>F. Tabarki</b>
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2025	01/01 - 30/09	01/10 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	27.599	9.301	24.600	24.600	24.600	24.600
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	<b>27.599</b>	<b>9.301</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>
-/- Onverschuldigd betaald en niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>27.599</b>	<b>9.301</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>						
<b>Bedragen x EUR 1</b>	<b>S. Riedstra</b>		<b>A.C. de Jong</b>	<b>M. Kilic</b>	<b>L. Schöningh</b>	<b>F. Tabarki</b>
Functiegegevens	Voorzitter		Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2024	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>	<b>22.400</b>		<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>2.800</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	<b>34.950</b>		<b>23.300</b>	<b>23.300</b>	<b>23.300</b>	<b>3.883</b>

De honorering van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht ligt voor 2025 onder de voor hen gestelde norm van WNT.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2025 is er geen uitkering wegens beëindiging gedaan.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn geen overige functionarissen met een dienstbetrekking, die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum van EUR 246.000 hebben ontvangen. In 2025 zijn geen ontslaguitkeringen wegens einde dienstverband aan overige functionarissen betaald, die op grond van de WNT dienen te worden vermeld.

### Declaraties en bestuurskosten College van Bestuur

Op basis van artikel 3j van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs dient Hogeschool Inholland vanaf het verslagjaar 2011 inzicht te geven in de declaraties van de individuele leden van het College van Bestuur. De minister van OCW heeft in de Staatscourant van 16 januari 2018, nr. 1793, een wijziging gepubliceerd over een aanpassing met betrekking tot de wijze van opstellen en verantwoorden van de declaraties van hoger onderwijsbestuurders in het jaarverslag. Met deze aanpassing sluit enerzijds de Regeling jaarverslaggeving onderwijsinstellingen aan op de afspraken uit de brieven waarmee de sectoren wo en hbo een handreiking doen aan de leden. Anderzijds wordt hiermee geregeld dat hogescholen de declaraties en bestuurskosten van bestuurders verantwoorden in overeenstemming met het bindingsbesluit Verantwoording bestuurskosten en declaraties van de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen, gedateerd 6 april 2018, kenmerk 18.4724.aj, inclusief de bijbehorende regeling. Hogeschool Inholland heeft op 21 februari 2019 voor haar College van Bestuur een apart declaratiereglement vastgesteld, passend binnen de handreiking van de Vereniging van Hogescholen en in lijn met het declaratiereglement dat voor al het personeel van Hogeschool Inholland geldt:

*Onder bestuurskosten wordt verstaan:*

*De uitgaven voor voorzieningen en activiteiten die direct aan de uitoefening van de bestuurstaak zijn verbonden en die noodzakelijk zijn voor een goede vervulling daarvan, waaronder vergoedingen voor c.q. declaraties van kosten die de bestuurder op eigen rekening heeft gemaakt. De voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeelt en fiatteert deze declaraties en bestuurskosten van het college.*

Met opname van onderstaand overzicht wordt aan het voormelde voldaan.

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties Bestuursleden 2025 (bedragen x EUR 1):

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord					
Naam	B.R. Combee	M. Deutekom	J.P.A. van den Berg ai	CvB Gezamen- lijk	Totalen
<b>1 Representatiekosten</b>	770	47	205	6.787	7.809
<b>2 Reis- en verblijfkosten binnenland</b>	496	1.000	2.441	0	3.937
<b>3 Reis- en verblijfkosten buitenland</b>	812	380	0	0	1.192
<b>4 Overige kosten</b>	0	2.543	0	0	2.543
<b>5 Totaal</b>	<b>2.078</b>	<b>3.970</b>	<b>2.646</b>	<b>6.787</b>	<b>15.481</b>

Format conform Brief VvH 6 april 2018 kenmerk 18.4724.aj.

De volgende componenten zijn in dit overzicht verantwoord:

- C. declaraties
- D. direct door de hogeschool betaalde facturen

#### Vervoerskosten:

Aan ieder lid van het College van Bestuur, met uitzondering van de interim bestuurder, is een leaseauto ter beschikking gesteld. De totale kosten in 2025 voor de leaseauto's waren EUR 25.798 (2024: EUR 40.060).

### 8.2 Afschrijvingen

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa: Uitsplitsing</b>			
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18.282	18.103	17.687
<b>Afschrijvingen</b>	<b>18.282</b>	<b>18.103</b>	<b>17.687</b>

De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van vorig verslagjaar circa EUR 0,6 mln. hoger, doordat een volledig jaar is afgeschreven op de nieuwbouw Sluisbuurt, terwijl in 2024 slechts een deel van het jaar is afgeschreven.

## Overige instellingslasten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>8.3 Huisvestingslasten, uitsplitsing</b>			
Huurlasten	3.831	3.890	6.916
Verzekeringslasten	524	466	449
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5.222	5.044	5.564
Lasten voor energie en water	4.121	4.327	4.431
Schoonmaakkosten	3.298	3.944	3.642
Belastingen en heffingen	1.727	1.189	1.070
Overige	803	551	2.657
<b>Huisvestingslasten</b>	<b>19.526</b>	<b>19.411</b>	<b>24.729</b>
<b>8.4 Overige lasten, uitsplitsing</b>			
Administratie- en beheerslasten	4.770	4.525	5.637
Inventaris en apparatuur	9.456	9.819	9.353
Leer- en hulpmiddelen	3.260	3.456	3.395
Dotatie overige voorzieningen	85	150	466
Overige	19.689	15.858	20.679
<b>Overige lasten</b>	<b>37.260</b>	<b>33.808</b>	<b>39.530</b>

### 8.3 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn in 2025 circa EUR 5,2 mln. lager dan in 2024 vanwege het beëindigen van contracten voor verschillende locaties als gevolg van de ingebruikname van de nieuwbouw Sluisbuurt.

### 8.4 Overige lasten

De totale overige lasten zijn EUR 2,3 mln. lager dan in 2024. Binnen de post 'administratie- en beheerslasten' heeft onder andere een verschuiving plaatsgevonden van de kosten vanuit HBO Services B.V. naar overige kosten, wat per saldo leidt tot een daling van EUR 0,3 mln.

Bij de post 'dotatie overige voorzieningen' zijn de kosten EUR 0,4 mln. lager ten opzichte van 2024 door een daling van kosten met betrekking tot HBO Services B.V. (EUR 0,5 mln.) en een toename van het verlies op debiteuren (EUR 0,1 mln.). De post 'overige' kosten zijn EUR 1,6 mln. lager mede door een verlaging van organisatorische advieskosten (EUR 1,1 mln.), vanuit diverse interne projecten en lagere kosten vanuit de samenwerking HOD, Sapiens en de declaraties voor het Masterfonds (EUR 0,5 mln.).

## Accountantshonoraria

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025 PWC*	2024 PWC*
<b>Separate specificatie kosten onafhankelijke accountant voor:</b>		
- onderzoek van de jaarrekening	260	228
- andere controleopdrachten	33	34
- adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
- andere niet-controlediensten	0	6
<b>Accountantshonoraria</b>	<b>293</b>	<b>268</b>

\* PWC = PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Hogeschool Inholland en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

## Financiële en overige baten en lasten

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Toelichting financiële en overige baten en lasten</b>			
<b>9. Financiële baten, uitsplitsing</b>			
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.986	2.250	2.941
<b>Financiële baten</b>	<b>1.986</b>	<b>2.250</b>	<b>2.941</b>
<b>10. Financiële lasten, uitsplitsing</b>			
Rentelasten en soortgelijke kosten	(63)	(67)	(50)
<b>Financiële lasten</b>	<b>(63)</b>	<b>(67)</b>	<b>(50)</b>
Belastingen	24	0	(60)
Resultaat uit deelnemingen	0	0	0
Resultaat aandeel van derden	57	200	(105)

De post 'Rentebaten en soortgelijke opbrengsten' bestaat o.a. uit de rentebaten op de rekening courant (EUR 1,5 mln.), de ontvangen pro rata van 2024 en 2025 (EUR 0,4 mln.) en rentebaten op de spaarrekeningen.

### 3.9 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

#### *Kasstromen uit operationele activiteiten*

De ontvangen rente schatkistbankieren, dividend en de dotaties in de voorzieningen (voornamelijk verlieslatende contracten) zijn de voornaamste mutaties die verantwoord zijn onder rubriek operationele activiteiten.

#### *Kasstromen uit investeringsactiviteiten*

##### *Verwerving materiële vaste activa*

In het kasstroomoverzicht is een bedrag ad. EUR 0,02 mln. (2024: EUR 0,6 mln.) gereclassificeerd naar 'Toename (afname) van kortlopende schulden'. Dit betreffen verwervingen van materiële vaste activa, welke per ultimo verslagjaar nog niet tot uitstroom van kasstromen hebben geleid.

#### *Kasstromen uit financieringsactiviteiten*

In 2023 is Hogeschool Inholland een 20-jarige schatkistbankieren lening aangegaan voor een bedrag van EUR 70 mln. Het afgeloste bedrag is verantwoord in 2025.

In 2025 heeft een kleindochteronderneming van Hogeschool Inholland (HBO Services B.V.), welke integraal wordt geconsolideerd in de jaarrekening van de stichting, dividend uitgekeerd aan een minderheidsaandeelhouder voor een bedrag van EUR 0,6 mln. Dit bedrag is verantwoord als betaalde dividenden onder de rubriek kasstromen uit financieringsactiviteiten.

### 3.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na resultaatverdeling)

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2025	Realisatie 31-12-2024
<b>Activa</b>		
<b>1. Vaste activa</b>		
1.1 Materiële vaste activa	225.273	233.333
1.2 Financiële vaste activa	3.288	2.455
<b>Totaal van vaste activa</b>	<b>228.561</b>	<b>235.788</b>
<b>2. Vlottende activa</b>		
2.1 Vorderingen	8.302	10.277
2.2 Liquide middelen	58.076	58.614
<b>Totaal van vlottende activa</b>	<b>66.378</b>	<b>68.891</b>
<b>Totaal van activa</b>	<b>294.939</b>	<b>304.679</b>
<b>Passiva</b>		
<b>3. Eigen vermogen</b>	<b>112.993</b>	<b>117.833</b>
<b>4. Voorzieningen</b>	<b>28.716</b>	<b>24.815</b>
<b>5. Langlopende schulden</b>	<b>59.500</b>	<b>63.000</b>
<b>6. Kortlopende schulden</b>	<b>93.730</b>	<b>99.031</b>
<b>Totaal van passiva</b>	<b>294.939</b>	<b>304.679</b>

### 3.11 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>7. Baten</b>			
7.1 Rijksbijdragen	251.706	246.269	254.000
7.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	9.243	8.158	7.486
7.3 College-, cursus-, les- en examengelden	59.780	59.337	55.232
7.4 Baten werk in opdracht van derden	715	872	847
7.5 Overige baten	7.349	6.250	6.938
<b>Totaal baten</b>	<b>328.793</b>	<b>320.886</b>	<b>324.503</b>
<b>8. Lasten</b>			
8.1 Personeelslasten	262.347	256.758	253.588
8.2 Afschrijvingen	18.282	18.103	17.687
8.3 Huisvestingslasten	19.483	19.255	24.702
8.4 Overige lasten	36.208	31.646	37.944
<b>Totaal lasten</b>	<b>336.320</b>	<b>325.762</b>	<b>333.921</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>(7.527)</b>	<b>(4.876)</b>	<b>(9.418)</b>
<b>Gerealiseerde herwaarderingen</b>			
<b>9. Financiële baten</b>	1.917	2.250	2.839
<b>10. Financiële lasten</b>	(63)	(63)	(67)
<b>Resultaat</b>	<b>(5.673)</b>	<b>(2.689)</b>	<b>(6.646)</b>
<b>Belastingen</b>	0	0	0
<b>Resultaat uit deelnemingen</b>	833	151	508
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>(4.840)</b>	<b>(2.538)</b>	<b>(6.138)</b>
<b>Resultaat aandeel van derden</b>	0	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>(4.840)</b>	<b>(2.538)</b>	<b>(6.138)</b>

### **3.12 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling enkelvoudig**

#### *Algemeen*

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde grondslagen als voor de geconsolideerde jaarrekening.

### **3.13 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening**

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's, afgerond naar EUR 1.000 tenzij anders vermeld. In de toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten wordt met uitzondering van de post financiële vaste activa en het eigen vermogen, verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans en de staat van baten en lasten.

In de enkelvoudige jaarrekening zijn de cijfers van Hogeschool Inholland samen met Stichting AVAG weergegeven in de realisatie van 2025 en de vergelijkende cijfers van 2024.

### 1.1 Materiële vaste activa

1.1 Materiële vaste activa: Verloopoverzicht 31-12-2025. Bedragen x 1.000 EUR	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Materiële vaste activa in uitvoering van dienstbare vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening materiële vaste activa	Totaal van materiële vaste activa
<b>Materiële vaste activa, posten</b>						
<b>Stand aan het begin van de periode</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	334.200	19.505	41.025	4.847	30.201	429.779
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(159.946)	0	(21.950)	0	(14.549)	(196.446)
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>174.254</b>	<b>19.505</b>	<b>19.075</b>	<b>4.847</b>	<b>15.652</b>	<b>233.333</b>
<b>Verloop gedurende de periode</b>						
Investerings	4.253	0	3.064	2.435	470	10.222
Desinvesteringen	(12.733)	0	(9.322)	0	(1.700)	(23.755)
Afschrijvingen	(12.009)	0	(5.212)	0	(1.061)	(18.282)
Afschrijving op desinvesteringen	12.733	0	9.322	0	1.700	23.755
Overige mutaties	97	0	(322)	0	225	0
<b>Mutatie gedurende de periode</b>	<b>(7.659)</b>	<b>0</b>	<b>(2.470)</b>	<b>2.435</b>	<b>(366)</b>	<b>(8.060)</b>
<b>Stand aan het eind van de periode</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	325.332	19.505	33.622	7.282	29.465	415.206
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(158.737)	0	(17.017)	0	(14.179)	(189.933)
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>166.595</b>	<b>19.505</b>	<b>16.605</b>	<b>7.282</b>	<b>15.286</b>	<b>225.273</b>

### 1.2 Financiële vaste activa

1.2 Financiële vaste activa, verloopoverzicht 31-12-2025. Bedragen x 1.000 EUR	Deel- nemingen in groepsmaat- schappijen	Totaal van financiële vaste activa
<b>Financiële vaste activa, posten</b>		
<b>Stand aan het begin van de periode</b>		
Financiële vaste activa	2.455	2.455
<b>Verloop gedurende de periode</b>		
Waardeveranderingen	0	0
Aandeel in resultaat deelnemingen	833	833
<b>Stand aan het eind van de periode</b>		
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>3.288</b>	<b>3.288</b>

### Viottende activa

Bedragen x 1.000 EUR	Realisatie 31-12-2025	Realisatie 31-12-2024
<b>2.1 Vorderingen</b>		
Debiteuren	1.640	1.922
Groepsmaatschappijen	59	115
Personeel	40	26
Ouders, studenten, deelnemers en cursisten	1.151	1.535
Waardering onderhanden projecten	0	0
Overige vorderingen	0	0
Voorziening wegens oninbaarheid vorderingen	(530)	(530)
Subtotaal vorderingen	2.360	3.068
<b>Overlopende activa</b>		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
Vooruitbetaalde kosten	3.835	3.494
Te ontvangen interest	376	622
Overige overlopende activa	1.731	3.093
Overlopende activa	5.942	7.209
Totaal van vorderingen	8.302	10.277
<b>2.2 Liquide middelen</b>		
Deposito's	95	95
Tegoeden op bankrekeningen	6.343	6.511
Schatkistbankieren	51.638	52.008
Kasmiddelen	0	0
Liquide middelen	58.076	58.614
<b>Totaal van viottende activa</b>	<b>66.378</b>	<b>68.891</b>

### 3. Eigen vermogen

Eigen vermogen, verloopoverzicht 31-12-2025. Bedragen x 1.000 EUR	Algemene reserve	Bestemmings- reserve publiek	Eigen vermogen
<b>Eigen vermogen, posten</b>			
<b>Stand aan het begin van de vorige periode</b>			
Eigen vermogen	119.202	4.769	123.971
<b>Verloop gedurende de vorige periode</b>			
Resultaat verslagperiode	(5.587)	(551)	(6.138)
<b>Stand aan het eind van de vorige periode</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	<b>113.615</b>	<b>4.218</b>	<b>117.833</b>
<b>Stand aan het begin van de periode</b>			
Eigen vermogen	113.615	4.218	117.833
<b>Verloop gedurende de periode</b>			
Resultaat verslagperiode	(4.253)	(587)	(4.840)
<b>Stand aan het eind van de periode</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	<b>109.362</b>	<b>3.631</b>	<b>112.993</b>

**6. Kortlopende schulden**

Bedragen x 1.000 EUR	<b>Realisatie 31-12-2025</b>	<b>Realisatie 31-12-2024</b>
<b>6. Kortlopende schulden toelichting</b>		
Schulden aan groepsmaatschappijen	4	915
Schulden aan kredietinstellingen	3.500	3.500
Schulden aan OCW/EZ	0	0
Crediteuren	10.677	11.503
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.540	11.907
Schulden ter zake van pensioenen	3.060	2.890
Kortlopende overige schulden	26	673
<b>Subtotaal kortlopende schulden</b>	<b>29.807</b>	<b>31.388</b>
<b>Overlopende passiva, uitsplitsing</b>		
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	23.419	23.197
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	3.967	5.285
Vooruitontvangen investeringssubsidies	0	0
Vooruitontvangen bedragen	6.500	6.912
Vakantiegeld en vakantiedagen	18.009	17.293
Eindejaarsuitkering	0	0
Te betalen interest	63	67
Overige overlopende passiva	11.965	14.889
<b>Overlopende passiva</b>	<b>63.923</b>	<b>67.643</b>
<b>Totaal van kortlopende schulden</b>	<b>93.730</b>	<b>99.031</b>

In onderstaande tabel worden de fte's weergegeven, gesplitst naar management, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel. De verhouding OP/OOP betreft 61% OP versus 39% OOP en is ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

In 2025 woonden 6 medewerkers in het buitenland (4,1 fte).

FTE	CvB	Onderwijs	Niet-onderwijs	2025 Totaal
<b>Personeelsformatie</b>				
Bestuur/management *	2,0	5,6	6,0	13,6
Onderwijzend personeel	0	1.233,6	0	1.233,6
Ondersteunend personeel	0	505,7	281,3	787,0
<b>Totaal</b>	<b>2,0</b>	<b>1.744,9</b>	<b>287,3</b>	<b>2.034,2</b>
<b>Verhouding OOP/OP in %</b>				<b>39/61</b>
<b>Begroot</b>	<b>3,0</b>	<b>1.776,0</b>	<b>311,0</b>	<b>2.090,0</b>

\* College van Bestuur, domeindirecteuren en stafhoofden

Gemiddeld aantal medewerkers	<b>2.557,0</b>
Gemiddeld Fte medewerkers	<b>2.065,6</b>
Gemiddelde omvang dienstverband	<b>0,81</b>

### **3.14 Gebeurtenissen na balansdatum**

Deze jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur in haar vergadering van 24 maart 2026 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht in haar vergadering van 22 april 2026.

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

Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg, voorzitter

Mw. M. (Marije) Deutekom, lid

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

Dhr. H. (Henk) de Jong (voorzitter)

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

Dhr. T. (Ton) de Jong

Dhr. F. (Farid) Tabarki

Mw. M. (Meryem) Karaaslan-Kiliç

### 3.15 Bestemming resultaat

Het resultaat over 2025 is als volgt verdeeld:

Bedragen x 1.000 EUR	EUR
Resultaat conform Staat van baten en lasten	(4.840)
Mutatie ten laste van Bestemmingsreserve	(587)
<b>Saldo ten laste van Algemene reserve</b>	<b>(4.253)</b>

## 4 Overige gegevens

### 4.1 Statutaire winstbestemming

De statuten van Hogeschool Inholland bevatten geen specifieke bepalingen over de jaarlijkse bestemming van het resultaat. De voorgestelde verdeling wordt daarom jaarlijks bepaald en toegelicht in de jaarrekening onder paragraaf 3.15 '*Bestemming resultaat*'.

### 4.2 Controleverklaring

De verklaring is opgenomen op de volgende pagina's.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hoger Onderwijs Nederland

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

---

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Hoger Onderwijs Nederland te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Onderwijs Nederland op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

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

[www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)



---

### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hoger Onderwijs Nederland, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

---

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.



Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

---

### **Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.



Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

---

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 22 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. L.R. Streefkerk RA





## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze



controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

## 5 Bijlage

### 5.1 Specificatie posten OCW

**(Normatieve) Rijksbijdragen**

(Normatieve) Rijksbijdragen	Bedragen x 1.000 EUR
HBO/HAO 2025 2025/2/1.000.008.480	248.664
	<b>248.664</b>
Overig 2025 Reclassificatie (Normatieve) Rijksbijdrage naar: - Overige subsidies OCW/EZ	(1.046)
	<b>(1.046)</b>
<b>Totaal (Normatieve) Rijksbijdragen</b>	<b>247.618</b>

## 5.2 Subsidieprojecten AGVV Hogeschool Inholland

In 2025 zijn er geen subsidieprojecten actief die vallen onder de Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGVV).

(Bedragen x 1.000 EUR)

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Ontvangen in 2024	Totaal Ontvangen	Lasten t/m 2025	Lasten in 2025	Totaal Lasten
	<b>Totaal</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 5.3 Gegevens van de rechtspersoon

*Rechtspersoon*

Stichting Hoger Onderwijs Nederland (handelsnaam: Hogeschool Inholland / Inholland)  
Postadres: Postbus 95597, 2509 CN Den Haag  
Bezoekadres: Theresiastraat 8, 2593 AN Den Haag

*College van Bestuur*

Dhr. J.P.A. (Jeroen) van den Berg  
Mw. M. (Marije) Deutekom

*Brinnummers*

27PZ Hogeschool Inholland

*Kamer van Koophandel*

Dossiernummer 37.099.586 Kamer van Koophandel Haaglanden

*Telefoonnummer*

070 - 312 32 00

*Website*

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

*Contactpersoon*

Dhr. M. (Michel) Emmerik, Manager Finance Hogeschool Inholland  
E-mailadres: [michel.emmerik@inholland.nl](mailto:michel.emmerik@inholland.nl)