

Jaarstukken 2024

Bestuursverslag
en Jaarrekening

Inhoud 1/3

Voorwoord	5
Bestuursverslag	7
1 Strategie en organisatie	7
1.1 Organisatie en beleid	8
1.1.1 (Juridische) structuur van de organisatie ArtEZ	8
1.1.2 Beleid	8
1.1.3 Sociale veiligheid en welzijn	11
1.1.4 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen	12
1.2 Onderwijs	13
1.2.1 Onderwijsontwikkelingen	13
1.2.2 Studenten	16
1.2.3 Examencommissie	17
1.2.4 College van Beroep voor de Examens en klachtencommissie ongewenst gedrag	18
1.3 Onderzoek	19
1.4 Internationalisering	21
1.5 Nationaal Programma Onderwijs	22
2 Kwaliteitsafspraken	24
2.1 Achtergrond en opzet programma	25
2.2 Verloop van het programma in 2024	26
2.3 Studenten en medewerkers betrekken	27
2.3.1 Interne communicatie	28
2.3.2 Meedenken en meedoen	28
2.4 Waar we trots op zijn	30
2.5 Inhoudelijke voortgang per thema	35
2.5.1 Onderwijsdifferentiatie	35
2.5.2 Passende en goede onderwijsfaciliteiten	36
2.5.3 Meer en betere begeleiding van studenten	38
2.6 Overzicht eindresultaten gehele planperiode	40
2.6.1 Onvoorziene omstandigheden en maatregelen voor bijsturing	40
2.6.2 Resultaten per voornemen	41
2.7 Financiële verantwoording Plan Kwaliteitsafspraken	47
2.7.1 Overzicht financiën planperiode 2020-2024	47
2.7.2 Financiële toelichting 2024	49
2.7.3 Thema onderwijsdifferentiatie	50
2.7.4 Thema onderwijsfaciliteiten	50
2.7.5 Thema studentbegeleiding	50
2.8 Besteding overgebleven budget Kwaliteitsafspraken	51

Inhoud 2/3

2.9.	Reflectie medezeggenschapsraad	52
2.9.1	Reflectie medezeggenschapsraad over 2024	52
2.9.2	Reflectie van de medezeggenschapsraad over de gehele planperiode	52
2.10	Reflectie Raad van Toezicht	55
3	Governance	57
3.1	Raad van Toezicht – verslag over 2024	58
3.1.1	Samenstelling in 2024	58
3.1.2	Rooster van Aftreden en functie leden Raad van Toezicht bij ArtEZ	58
3.1.3	Vergaderingen en overige activiteiten	59
3.1.4	Commissies	59
3.1.5	Nevenactiviteiten leden Raad van Toezicht	61
3.2	College van bestuur	62
3.2.1	Portefeuilleverdeling	62
3.2.2	Nevenfuncties	63
3.3	Good governance	64
3.4	Medezeggenschap	65
3.5	Risicomanagement	72
4	Bedrijfsvoering	77
4.1.1	Formatie	78
4.1.2	Overzicht van ontwikkelingen	78
4.1.3	Arbeidsvoorwaarden	79
4.1.4	Gezondheidsbeleid en werkdrukbeleving	79
4.1.5	Professionalisering	80
4.2	Huisvesting en faciliteiten	81
4.3	ICT en gegevensbescherming	82
5	Financiën	84
5.1	Algemeen	85
5.2	Notitie helderheid	89
5.3	Continuïteitsparagraaf	93
6	Jaarrekening 2024	98
6.1	Balans per 31 december 2024	99
6.2	Staat van baten en lasten over 2024	100
6.3	Kasstroomoverzicht over 2024	101
6.4	Toelichting en grondslagen behorende bij de jaarrekening 2024	102

Inhoud 3/3

6.4.1	Algemene grondslagen	102
6.4.2	Grondslagen balans	103
6.4.3	Grondslagen Staat van baten en lasten	106
6.4.4	Grondslagen kasstroomoverzicht	107
6.4.5	Financiële instrumenten en risicobeheersing	107
6.5	Toelichting op de balans	108
6.5.1	Immateriële vaste activa	108
6.5.2	Materiële vaste activa	109
6.5.3	Vorderingen	110
6.5.4	Liquide middelen	110
6.5.5	Eigen vermogen	111
6.5.6	Voorzieningen	112
6.5.7	Langlopende schulden	113
6.5.8	Kortlopende schulden	114
6.5.9	Subsidieprojecten	115
6.5.10	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	116
6.6	Toelichting op de staat van baten en lasten	117
6.6.1	Rijksbijdragen	117
6.6.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	117
6.6.3	Collegegelden	117
6.6.4	Baten werk in opdracht van derden	118
6.6.5	Overige baten	118
6.6.6	Personele lasten	119
6.6.7	Afschrijvingen	124
6.6.8	Huisvestingslasten	125
6.6.9	Overige lasten	125
6.6.10	Financiële baten en lasten	126
6.6.11	Verbonden partijen	126
6.6.12	Gebeurtenissen na balansdatum	126
6.6.13	Honoraria van de onafhankelijke accountant	126
Overige gegevens		128
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	128
	Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming	133
	Algemene reserve en overige reserves	133
Bijlagen		134
	Bijlage 1 Overzicht opleidingen	135
	Bijlage 2 Organogram	136
	Bijlage 3 Top 10 risico's	137

Voorwoord

2024 was een jaar waarin veel in beweging kwam; binnen ArtEZ én daarbuiten. In dit jaarverslag leest u hoe we ons als kunsthogeschool blijven ontwikkelen: door grensverleggend onderwijs, betekenisvol onderzoek en diepgewortelde samenwerkingen. We zijn trots op de veerkracht, het engagement en de creativiteit waarmee studenten, medewerkers en partners zich inzetten voor kunst en maatschappij.

De waardering voor de hoogwaardige kwaliteit van ons onderwijs in Arnhem, Enschede en Zwolle, is ook dit jaar weer bevestigd met wederom 27 bacheloropleidingen die zich Topopleiding mogen noemen, waarvan er zelfs 20 behoren tot de top 3 van Nederland. En onze masteropleidingen doen daar zeker niet voor onder: maar liefst 7 masters scoren bovengemiddeld tot excellent in de keuzegids 2024.

ArtEZ blijft innoveren. Nieuwe onderwijsprogramma's werden ontwikkeld, zoals de bachelor Try Out en de master Creative Writing. Regionale samenwerkingen kregen verdieping, en onderzoek kreeg een steeds stevigere plaats in de organisatie. De ondertekening van het UNESCO-chair, de verdere ontwikkeling van programma's zoals BIO MATTERS en de opstart van nieuwe learning communities getuigen van onze ambitie om kennisontwikkeling te verbinden met maatschappelijke en ecologische urgenties.

Er zijn door onze (oud) studenten prachtige prijzen gewonnen, waarbij het de moeite waard is om de Koninklijke prijs voor Vrije schilderkunst even te benoemen. Deze is gewonnen door alumnus Tobias Thaens. Zijne Majesteit de Koning reikte de AKI-alumnus de prestigieuze kunstprij uit. Tobias is gekozen uit vijftien genomineerden, waaronder ook twee andere alumni van AKI ArtEZ Academie voor Art & Design.

Verontrustend was de aflevering van het online programma BOOS met Tim Hofman in mei 2024. Het programma had signalen en/of klachten van studenten en medewerkers ontvangen over onder andere de borging van de kwaliteit van onderwijs en de werkcultuur binnen de opleiding Fine Art op de AKI.

In mei besloot de Inspectie van het Onderwijs een onderzoek te starten bij AKI in Enschede. Dit onderzoek nam een aantal maanden in beslag, is verbreed naar heel ArtEZ, en de rapportage ervan is, bij het schrijven van dit voorwoord, inmiddels opgeleverd. Het rapport laat zien dat ArtEZ op bepaalde punten tekortschiet in de uitvoering van haar ambities en verantwoordelijkheden, ondanks de sterke reputatie, en de goedlopende opleidingen. Dat onderkennen wij. Het zal leiden tot versnelling van verbetermaatregelen die al liepen en er worden aanvullende acties ingezet. Hiervoor wordt een actieplan gemaakt dat in april 2025 bij de inspectie zal worden gepresenteerd.

Een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving is een kernvoorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs. Dit betekent dat we inzetten op een aanspreekcultuur waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen om problemen en zorgen te bespreken en een bestuur en directeuren die actief luisteren en handelen vanuit een lange termijnvisie.

We verstevigden de ondersteuning van studenten via onder andere de inzet van vertrouwenspersonen en studentenpsychologen. De verkiezingen voor de medezeggenschap toonden een sterke betrokkenheid van studenten en medewerkers. En het traject richting een duurzaam huisvestingsplan, inclusief de roadmap per stad, markeerde een belangrijke strategische stap voor de komende jaren.

We blijven bouwen aan onze ambities. Dit verslag laat zien hoe onderzoek zich verder heeft ontwikkeld, hoe nieuwe onderwijsprogramma's zijn ontstaan, en hoe ons onderwijs steeds sterker verbonden raakt met de wereld om ons heen. Kunst is nooit losstaand – ze leeft in relatie tot mensen en context. Precies daarom moeten we de ruimte blijven scheppen waarin kunstenaars in wording zich veilig, vrij en uitgedaagd voelen.

We danken iedereen die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van ArtEZ in dit bewogen jaar. In het bijzonder zijn we dankbaar voor de openheid en inzet van studenten en medewerkers die verandering mogelijk maken – met moed, kritisch denken en betrokkenheid. Met vertrouwen kijken we uit naar een uitdagend 2025.

College van Bestuur

Jan van der Boon, voorzitter

Wilfried Claus, lid a.i.



Bestuursverslag

1 Strategie en organisatie

→ 1.1 Organisatie en beleid

→ 1.1.1 (Juridische) structuur van de organisatie ArtEZ

ArtEZ is een stichting die ten doel heeft om het (hoger) onderwijs en onderzoek op het gebied van de kunsten en kunsteducatie te verzorgen, te bevorderen en in stand te houden, volgens de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Dit doel is vastgelegd in de statuten. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van het opleidingsaanbod van ArtEZ in 2024.

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid van de stichting ArtEZ. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. ArtEZ heeft een centrale medezeggenschapsraad (MR) als inspraakorgaan.

De organisatiestructuur van ArtEZ, inclusief de taken en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, is vastgelegd in de statuten van de stichting en nader uitgewerkt in het bestuurs- en beheersreglement van ArtEZ. We houden ons hierbij aan de branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo.

ArtEZ heeft organisatorische eenheden ingesteld waarin het onderwijs, onderzoek en de ondersteunende taken worden uitgevoerd. De eenheden worden geleid door een directie. De medezeggenschap van de organisatorische eenheden is belegd bij de deelraden. Een organogram met de interne organisatie van ArtEZ vind je in bijlage 2 van dit jaarverslag. ArtEZ is gevestigd in drie steden; Arnhem, Enschede en Zwolle.

De contactgegevens zijn:

Stichting ArtEZ
Onderlangs 9 6812 CE Arnhem
Telefoonnummer: 026 - 353 56 35
E-mailadres: CvB@ArtEZ.nl
Brin-nummer: 27NF
Bevoegd gezag-nummer: 41292

→ 1.1.2 Beleid

ArtEZ heeft de strategische koers beschreven in het instellingsplan 2022-2026 'Creating Futures Together'. ArtEZ werkt vanuit vijf kernwaarden; inclusie en diversiteit, (zelf)vertrouwen, blijvend ontwikkelen, impact en het belang van maken.

De ambities richten zich op versterking van de rol van onderzoek, flexibilisering van het onderwijs en ArtEZ wil midden in de maatschappij verankerd zijn. Om dit te realiseren beweegt de organisatie zich toe naar een netwerkorganisatie.

Midden in de maatschappij

ArtEZ werkt vanuit de overtuiging dat kunst en onderwijs onlosmakelijk verbonden zijn met de samenleving. We zijn stevig verankerd in de steden, regio's en gemeenschappen waarin we actief zijn. Van daaruit dragen we bij aan maatschappelijke ontwikkelingen, zowel lokaal als internationaal. De academies geven deze ambitie concreet vorm door vernieuwende programma's en samenwerkingen die direct inspelen op de behoeften en kansen in hun omgeving.

In lijn met het profiel van Arnhem als stad 'on the edge', met een kritische maatschappelijke houding en ondernemerschap als kernwaarden, lanceerde ArtEZ Academie voor Art & Design Arnhem in september 2024 de Pre-Academy. Deze 26-weekse vooropleiding geeft jongeren – vooral uit de regio Arnhem – de kans om kunstonderwijs te verkennen en een sterk portfolio op te bouwen. Dit traject draagt bij aan een bredere toegankelijkheid van kunstonderwijs en stimuleert ondernemerschap en artistieke ontwikkeling in de regio.

Daarnaast onderhouden vrijwel alle bacheloropleidingen actieve samenwerkingen met regionale partners. Zo werkt de opleiding Design Art Technology langdurig samen met NXP (Nijmegen), waar studenten innovatieve technologieën verkennen in relatie tot kunst en design. De opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving heeft nauwe banden met middelbare scholen en opleidingsinstituten in en rond Arnhem, wat direct bijdraagt aan de educatieve infrastructuur van de regio en het opleiden van nieuwe generaties kunst- en cultuurdocenten.

In Zwolle heeft ArtEZ Academie Art&Design Zwolle haar regionale binding verder verstevigd. De nieuwe minor Creating Creativity, waarin studenten en ambtenaren samenwerken aan actuele maatschappelijke vraagstukken, sluit aan bij de ambitie van ArtEZ om kunstonderwijs buiten de muren van de academie te brengen en direct te verbinden met de samenleving. De resultaten van dit project werden tentoongesteld in het Provinciehuis van Overijssel, waarmee de impact van kunst en creativiteit in beleidsvorming en publieke ruimte werd benadrukt.

Dit illustreert hoe ArtEZ bijdraagt aan een dynamisch kunst- en cultuurklimaat in de regio en verder bouwt aan haar identiteit als een broedplaats voor innovatie en interdisciplinair denken.

Een ander hoogtepunt was de intensieve samenwerking met mbo-opleidingen binnen het Artist in Residence-programma tijdens het Proto Festival. In samenwerking met Museum de Fundatie en internationale kunstenaars kregen studenten de kans om praktijkervaring op te doen en samen te werken aan vernieuwende kunstprojecten. Daarnaast werd een exploratieve samenwerking met de provincie Overijssel opgezet, wat resulteerde in de oprichting van een denktank en een opleidingsprogramma gericht op creativiteit en maatschappelijke innovatie. Dit sluit direct aan bij de ambitie van ArtEZ om een instituut te zijn waar studenten leren hoe ze via kunst kunnen bijdragen aan de maatschappij en impact kunnen maken.

Door deze initiatieven concentreert het onderwijs van ArtEZ zich steeds meer rondom actuele maatschappelijke vraagstukken. Zo worden studenten niet alleen opgeleid als kunstenaars en ontwerpers, maar ook als kritische en betrokken professionals die in staat zijn om verbindingen te leggen en kunst in te zetten als middel voor maatschappelijke verandering.

Voor (maatschappelijke) verandering binnen en buiten de organisatie is meerstemmigheid van belang. Dit wordt onder meer actief gestimuleerd binnen de medezeggenschap van ArtEZ. In november 2024 vonden de driejaarlijkse verkiezingen plaats, waarbij bijna alle 198 zetels werden gevuld met enthousiaste vertegenwoordigers van medewerkers en studenten.

Dat we midden in de maatschappij willen staan, wordt ook weerspiegeld in onze visie op huisvesting. Ook in 2024 zijn voorbereidende stappen gezet, in het formuleren van de bouwstenen voor het Masterplan Huisvesting. Dit heeft geresulteerd in de roadmap Huisvesting; per stad wordt een route uitgestippeld voor de komende tijd. Voor de continuïteit wordt de organisatie uitgebreid met een vaste kern van medewerkers met expertise op het gebied van huisvesting.

Onderzoek: duurzame kennisontwikkeling

ArtEZ zet zich in om niet alleen een topinstituut te zijn op het gebied van kunstonderwijs, maar ook om onderzoek een centrale rol te geven binnen de academische en maatschappelijke context. In lijn met de ambitie om de onderzoekskwaliteit verder te ontwikkelen en samenwerkingen met universiteiten en andere instellingen te versterken, heeft ArtEZ in 2024 gewerkt aan een nieuwe aanpak voor de eenheid Onderzoek & Valorisatie. Door te investeren in een stabiele en groeiende onderzoeksgemeenschap wordt deelname aan nationale en internationale onderzoeksprogramma's vergemakkelijkt. Daarnaast wordt gewerkt aan een professionele ondersteuning van onderzoekers, met gerichte begeleiding bij subsidieverwerving en projectmanagement, zodat onderzoek duurzaam en effectief kan worden uitgevoerd.

Een belangrijke mijlpaal in de versterking van het onderzoeksprofiel van ArtEZ vond plaats in juni 2024, toen het College van Bestuur het contract met UNESCO ondertekende. Met de aanstelling van John Johnston als Chair ging de UNESCO-leerstoel officieel van start voor een periode van vier jaar. Dit versterkt de internationale positie van ArtEZ als toonaangevend onderzoeksinstituut en opent de deur naar nieuwe interdisciplinaire samenwerkingen met topuniversiteiten en culturele instellingen wereldwijd.

De versterking van de rol van onderzoek in het onderwijs is onder meer zichtbaar in de samenwerking met TAB 50, waarin Art & Design Zwolle een eigen ontwerpstudie heeft ontwikkeld. Door een slimme inzet van aanbestedingstrajecten kon hierbij €100.000 aan ontwerpkosten worden bespaard. Dit toont aan hoe onderzoek niet alleen artistieke en academische impact heeft, maar ook direct kan bijdragen aan innovatieve en kostenefficiënte oplossingen.

Bij AKI ArtEZ Academie voor Art & Design is het onderzoeksprogramma BIO MATTERS verder ontwikkeld, waarmee ArtEZ actief bijdraagt aan het grensgebied tussen kunst, ecologie en wetenschap. Dit programma onderzoekt de artistieke en ethische implicaties van levende manipulatie en het gebruik van biobased materialen, en sluit aan bij de bredere discussie over duurzaamheid en de klimaatcrisis. BIO MATTERS illustreert hoe onderzoek binnen ArtEZ niet alleen theoretisch van aard is, maar direct bijdraagt aan innovatieve en maatschappelijk relevante kunstpraktijken.

Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de ambitie van ArtEZ om een onderzoeksstrategie te hanteren waarin samenwerking met onderwijs centraal staat en waarin onderzoek niet geïsoleerd, maar in learning communities en met externe partners wordt uitgevoerd. Door de versteviging van samenwerkingsverbanden en de versterking van de tweede en derde geldstroom bouwt ArtEZ verder aan haar positie als internationaal erkend centrum voor kunst, onderzoek en maatschappelijke innovatie.

Flexibilisering van het onderwijs

ArtEZ zet zich in voor een flexibel en interdisciplinair onderwijsmodel dat studenten in staat stelt hun leerpad op maat vorm te geven. Dit sluit aan bij de ambitie om de grenzen tussen disciplines te laten vervagen en studenten meer mogelijkheden te bieden om hun opleiding af te stemmen op hun persoonlijke en professionele behoeften. In dit kader zijn diverse nieuwe minoren ontwikkeld.

In 2024 namen bijna alle masteropleidingen deel aan het GRASED-programma, een interdisciplinair uitwisselingsprogramma op masterniveau. Dit programma, gefinancierd uit de PKA-gelden tot en met 2024, stimuleert studenten om over de grenzen van hun vakgebied heen te kijken en nieuwe relaties met mensen uit verschillende landen op te bouwen.

Daarnaast werd het ArtEZ-brede project onderwijsdifferentiatie afgerond. Met name de ervaringen van ArtEZ Academie voor Theater & Dans met flexibele leertrajecten hebben geleid tot een voorstel voor de aanpassing van de instellings-OER. Dit betekent dat studenten, vooral binnen de artist educator opleidingen, meer mogelijkheden krijgen om hun studieonderdelen flexibel in te vullen. Dit maatwerk draagt bij aan een persoonlijke en toegankelijke leerervaring, waarin studenten actief hun eigen route kunnen bepalen.

In het onderwijsaanbod zijn belangrijke keuzes gemaakt die de flexibilisering van het onderwijs verder vormgeven, gericht op een betere positionering en afstemming van het aanbod.

De pilot van Jazz & Pop Zwolle, waarin samengewerkt werd met Klassieke Muziek om een Engelstalige stroom aan te bieden, leverde niet de verwachte instroom op. In het kader van de Wet Internationalisering in Balans is besloten deze route niet voort te zetten. Tegelijkertijd blijft ArtEZ nadenken over hoe internationalisering een betekenisvolle rol kan blijven spelen in het muziekonderwijs, zonder concessies te doen aan toegankelijkheid en kwaliteit.

Er werden ook nieuwe opleidingen ontwikkeld; de bachelor Try Out en de master Creative Writing zijn in ontwikkeling en zullen september 2025 starten. Daarnaast wordt bij ArtEZ Academy voor Art&Design Zwolle nog een nieuwe master ontwikkeld. Daarmee breidt ArtEZ de mogelijkheden tot verdieping van kennis en vaardigheden uit voor alumni en het werkveld.

In 2024 is gewerkt aan de herpositionering van de masteropleidingen van een aparte academie naar plaatsing binnen de academies. Daarin gingen de master Muziek en de master Muziektherapie voorop. Dit proces bracht uitdagingen met zich mee, maar leidde ook tot nieuwe samenwerkingen en perspectieven.

Ook in het toetsbeleid heeft ArtEZ een belangrijke stap gezet. In juni presenteerde de afdeling Onderwijs & Kwaliteit het ArtEZ toetskader, waarmee een academiebreed traject werd gestart om het toetsbeleid verder te ontwikkelen en beter aan te laten sluiten op de veranderende onderwijspraktijk.

Naast de flexibilisering van het onderwijs wil ArtEZ ook investeren in een leven lang ontwikkelen. Intern is het Centre for Teaching and Learning zich aan het ontwikkelen en is het scholingsaanbod voor medewerkers verder uitgebreid. Er is besloten om, na een tweejarige pilot, hiermee door te gaan.

Het langdurige traject dat leidde tot een nieuw functiehuis werd in 2024 afgerond. Een belangrijke stap in het toekomstbestendig inrichten van de organisatie.

→ 1.1.3 Sociale veiligheid en welzijn

Vanuit de kernwaarden inclusie en diversiteit en (zelf)vertrouwen creëert ArtEZ ruimte voor diverse perspectieven en stimuleert een inclusieve dialoog. Dit komt tot uiting in initiatieven zoals de werkgroep Diversiteit & Inclusie bij ArtEZ Academie voor Art & Design Zwolle, die sociale veiligheid en inclusie structureel in de academicultuur verankert. Ook de activiteiten van ArtEZ Academie voor Theater & Dans, zoals Ketikoti-herdenkingen, community diners en inclusieve programma's in de mediatheek, dragen bij aan een omgeving waarin studenten en medewerkers buiten de formele onderwijscontext met elkaar in gesprek kunnen gaan en nieuwe perspectieven kunnen ontdekken.

ArtEZ stelt studenten in staat om zich optimaal te ontwikkelen in een professionele en toegankelijke omgeving. Dit gebeurt onder andere door studiebarrières te verkleinen, zoals de beschikbaarheid van dyslexiesoftware ClaroRead voor alle studenten. Door te investeren in

ondersteuning en faciliteiten zorgt ArtEZ ervoor dat talent zich op een gelijkwaardige manier kan ontplooiën, ongeacht achtergrond of leerbehoefte.

Met diverse initiatieven op het gebied van sociale veiligheid wil ArtEZ investeren in een zorgzame en ondersteunende leeromgeving. Studenten kunnen rekenen op begeleiding van studieloopbaanbegeleiders, decanen en vanaf 2023 ook een studentenpsycholoog.

Externe vertrouwenspersonen

In 2024 waren er twee externe vertrouwenspersonen voor studenten werkzaam. Het grootste deel van 2024 waren er ook twee externe vertrouwenspersonen voor medewerkers werkzaam bij ArtEZ. Door een wisseling was er tijdelijk, vanaf juli tot begin oktober, één externe vertrouwenspersoon voor medewerkers.

Studenten en medewerkers kunnen via e-mail of telefonisch de vertrouwenspersonen benaderen.

In 2024 zijn er bij de vertrouwenspersonen voor studenten 33 klachten/consultaties in behandeling genomen. Voor medewerkers zijn 50 klachten/consultaties in behandeling genomen. Afhankelijk van de situatie volgde hierop begeleiding of advies.

Klachtenloket

ArtEZ heeft een klachtenloket waar studenten en medewerkers van ArtEZ laagdrempelig klachten kunnen indienen en in alle vertrouwelijkheid vragen stellen over de behandeling van klachten en andere problemen. Het klachtenloket behandelt zelf geen klachten, maar heeft een faciliterende rol. In 2024 benaderden 18 mensen het klachtenloket met een klacht of vraag. Het klachtenloket stuurt klachten of vragen door naar de functionaris of instantie die deze in behandeling zal nemen. Bijvoorbeeld een opleidingshoofd, een directeur, een vertrouwenspersoon, de examencommissie, Cobex of de klachtencommissie ongewenst gedrag.

Van de 18 klachten in 2024 zijn:

- Afgehandeld: 9
- Nog in behandeling: 1
- Ingetrokken: 1
- Doorgestuurd naar Klachtencommissie ongewenst gedrag: 7.

→ 1.1.4 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Samenwerken met diverse organisaties in de regio en daarbuiten is een kernelement van het beleid, zowel voor onderwijs als onderzoek. De meeste van deze samenwerkingsverbanden zijn gekoppeld aan het onderwijs van één of meerdere opleidingen of aan lectoraten.

Landelijke samenwerking

ArtEZ is lid van de Vereniging Hogescholen en speelt daarin een actieve rol, ondanks haar relatief kleine omvang. Er vindt samenwerking plaats in het afstemmen van landelijke beleids- en woordvoeringslijnen op relevante onderwerpen. Daarnaast zijn directeurs en hoofden betrokken in disciplinaire landelijke samenwerkingen van hun discipline zoals het SAC KUO (Sectoraal Advies College Kunstonderwijs) en het KVDO (Kunstvak docenten overleg) en het landelijk Netwerk Muziek (voorzitterschap).

ArtEZ is lid van SURF, de ICT-coöperatie van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten en is betrokken bij Npuls. ArtEZ is vice-voorzitter van de community Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs. ArtEZ participeert tevens in de landelijke samenwerking in KUO-verband bij de uitvoering van een gezamenlijke aanpak van het programma voor Professional Doctorate. Sinds 2022 bestaat ook de gezamenlijke Commissie Wetenschappelijke Integriteit (samen met de andere mono-KUO hogescholen).

Regionale samenwerking

Bestuurlijk is er regelmatig overleg met:

- regionale en gemeentelijke overheden, zoals met de gemeenten Arnhem, Enschede en Zwolle en/ of de provincies Gelderland en Overijssel;
- onderwijsinstellingen in de vestigingssteden en de regio;
- de culturele netwerken in de steden waarin ArtEZ actief is, zoals CNA (cultuurnetwerk Arnhem Nijmegen), de Zw8lse en samenwerkingen met de economic boards in de steden.
- samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en mbo's in de regio, te weten:
 - RxH (in de regio Arnhem-Nijmegen); en
 - Zw8lse (in de regio Zwolle; aldaar co-voorzitterschap).

ArtEZ maakte in 2024 daarnaast nog onderdeel uit van twee regionale allianties. Daarin wordt door het onderwijsveld en de lerarenopleiders samengewerkt om het lerarentekort tegen te gaan. Voor Arnhem gaat het om de Regionale Alliantie Zuid-Oost Nederland, met als alliantiepartners: Radboud Universiteit, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en ArtEZ. De docentenopleidingen in Enschede en Zwolle werken samen in de Regionale Alliantie Oost Werkt met hogescholen Viaa, Iselinge, KPZ, Saxion en Windesheim en de Universiteit Twente.

De ArtEZ Academie voor Art & Design Zwolle werkt samen met de provincie Overijssel in een gezamenlijke denktank.

Diverse opleidingen binnen de academie voor theater & dans en de UNESCO onderzoeksstoel van ArtEZ, werken samen met het Nationaal Programma Arnhem-Oost. Dit is een gezamenlijk programma van de gemeente Arnhem en betrokken maatschappelijke partijen en wijkbewoners om een veilige en stimulerende omgeving te creëren waarin kinderen kansrijk kunnen opgroeien, waar perspectief is op structureel werk en inkomen.

➔ 1.2 Onderwijs

➔ 1.2.1 Onderwijsontwikkelingen

ArtEZ Academie voor Art & Design Arnhem (ADA)

Ook in 2024 begon het studiejaar op een energieke en inspirerende manier met de gezamenlijke introductie van alle voltijd-bacheloropleidingen in Arnhem. Samen met het conservatorium en de academie voor theater en dans organiseerde ADA opnieuw een interactieve en creatieve driedaagse op De Paasheuvel in Nunspeet.

Daarnaast heeft ADA in 2024 geïnvesteerd in het vergroten van de bekendheid van de ondersteuningsroutes voor studenten, zoals het decanaat en de vertrouwenspersonen. Studieloopbaanbegeleiders, coördinatoren en onderwijsbureau medewerkers volgden een training bij psycholoog George Smits over emotiemanagement, waarmee ze waardevolle inzichten opdeden in het begeleiden van studenten in uitdagende situaties.

In het najaar zijn de voorbereidingen gestart voor de nieuwe masteropleiding Creative Writing. Daarnaast werkten de bacheloropleidingen BEAR Fine Art en Creative Writing aan nieuwe aanvragen voor het Erasmus+ subsidieprogramma. Met deze subsidies willen beide opleidingen investeren in onderwijsvernieuwing op het snijvlak van onderwijs en artistiek onderzoek, in samenwerking met nationale en internationale kennisinstituten.

Om de aansluiting tussen de werkplaatsen en het onderwijs verder te versterken, startte in 2024 een werkgroep bestaande uit werkplaatsinstructeurs en docenten. De werkplaatsen binnen ADA zijn goed toegankelijk en worden door studenten veelvuldig gebruikt. Juist vanwege het grote belang van maakonderwijs blijft de dialoog over toegankelijkheid en aansluiting essentieel.

ArtEZ Academie Art & Design Zwolle (ADZ)

ADZ heeft in 2024 gewerkt aan de uitbreiding van haar onderwijsaanbod met de nieuwe, toegankelijke bachelor Try Out, waarvoor inmiddels de eerste studenten worden geworven. Daarnaast wordt het aanbod van masteropleidingen uitgebreid met de nieuwe master Illustration-Based Narrative.

Door de groei van de academie zijn er plannen ontwikkeld voor een Unilocatie in samenwerking met het Tijdelijk Architectenbureau (TAB 50). Deze locatie, gedeeld met het Conservatorium en de opleiding Artist Educator in Theater en Media, wordt gerealiseerd in de voormalige Wärsilä-hal in de Spoorzone nabij Station Zwolle.

Naast het winnen van nationale en internationale prijzen voor Comic Design en Graphic Design, zijn studenten en alumni actief betrokken bij maatschappelijke vraagstukken. Een voorbeeld hiervan is het bekroonde project over femicide van Rachelle Jeuring, gepresenteerd tijdens de Dutch Design Week. De vormgevingsopleidingen van ADZ werden in de Nationale Studenten Enquête 2024 als nummer één beoordeeld.

ADZ zet actief in op het verbeteren van de toegankelijkheid van zowel de opleidingen als de vooropleidingen en gaat daarbij de discussie over het toelatingsbeleid niet uit de weg. Voor Try Out, de nieuwe bacheloropleiding, is de traditionele toelatingsprocedure vervangen door een kennismakingsgesprek als instroommoment.

Noemenswaardige samenwerkingen en prijzen zijn o.a.:

- Samenwerking met St. Lucas Brussel binnen het Comic Design-programma.
- Internationale presentatie van postzegels in samenwerking met PostNL.
- Het bekroonde stripboek Aline, met bijdragen van studenten en docenten.

Daarnaast zijn alle curricula heringericht in eenheden van 5 studiepunten (of een veelvoud daarvan), waarmee de academie zich voorbereidt op de invoering van het nieuwe beroepsprofiel en de accreditatie in 2026.

AKI ArteZ Academie voor Art & Design (AKI)

De AKI zet haar koers Future AKI voort. Sinds 2023 voert het managementteam gesprekken met medewerkers om gezamenlijk commitment te creëren voor de doelen uit het ArteZ Instellingsplan en de daaraan gekoppelde koers van de AKI. Ook de Gedragscode voor medewerkers van ArteZ is hierin een belangrijk uitgangspunt.

Een van de drie speerpunten van de AKI is de ontwikkeling van een eigentijds en robuust curriculum, gebaseerd op kwaliteit en financiële haalbaarheid. Dit curriculum sluit aan bij de ontwikkelingen in het hoger kunstonderwijs en de ambities van ArteZ. In april 2024 is het plan voor curriculumvernieuwing aangescherpt, met als doel in studiejaar 2025-2026 een vernieuwd

curriculum te introduceren, startend in het eerste jaar. Om deze overgang zorgvuldig vorm te geven, is besloten om de instroom van de opleiding Fine Art tijdelijk stop te zetten.

Sociale veiligheid is een prioriteit. In 2023 is gestart met het versterken van de structuur rondom studentbegeleiding en de daarbij horende rollen en functies. Begin 2024 deden zich een aantal incidenten voor die invloed hadden op het veiligheidsgevoel van studenten en medewerkers. Deze situaties ontstonden zowel intern als door externe berichtgeving, waaronder de BOOS-uitzending en regionale media-aandacht.

In april en november 2024 vonden twee AKI-brede studiedagen voor medewerkers plaats met als thema Studentbegeleiding en Studentenwelzijn. Tijdens deze dagen is helderheid gecreëerd over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden in de begeleiding van studenten.

In 2024 is de studievereniging KASA opgericht. Deze vereniging wordt volledig gerund door studenten en zal activiteiten organiseren, zoals excursies en netwerkborrels.

Op het gebied van artistieke prestaties werd alumnus Fine Art Tobias Thaens bekroond met de Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst 2024.

ArtEZ Academie voor Theater & Dans

In 2024 vond een uitgebreide inventarisatie plaats van de studentenbegeleiding per opleiding, wat inzicht gaf in de verschillen binnen de academie en ArtEZ als geheel. Op basis hiervan is een flowchart ontwikkeld, die per kwartaal wordt geactualiseerd. Dit overzicht biedt studenten en onderwijsmedewerkers direct inzicht in waar zij met hulpvragen terecht kunnen.

Met het oog op preventie van mentale zorg werden zelfzorgdocumenten ontwikkeld die studenten ondersteunen bij het in kaart brengen van hun studievoortgang en welzijn.

De Cirkel Studentenbegeleiding richt zich op de verdere ontwikkeling van een lerende community binnen de academie. Dit initiatief brengt alle betrokkenen – opleidingshoofden, docenten en ondersteunend personeel – samen om kennis te delen en begeleiding verder te versterken.

In 2024 is de Werkplaats Sociaal Sculptuur opgezet. Dit project biedt een werkvorm waarin studenten, docenten en staf samenwerken aan een gedeelde, gelijkwaardige pedagogische visie.

Binnen het thema Diversiteit & Inclusie zijn vier speerpunten vastgesteld: toegankelijkheid, curriculum, brede instroom en community. Deze thema's sturen concrete acties, zoals verbeterde toegankelijkheid van studiematerialen en informatievoorziening voor internationale studenten en studenten met specifieke ondersteuningsbehoeften. Er wordt geïnvesteerd in het bevorderen van een inclusievere leeromgeving, door trainingen en D&I-weken.

Yaqien Bouhbaka, afgestudeerd aan de Toneelschool van ArtEZ, won op 30 oktober 2024 de speciale juryprijs van het festival International des Écoles Supérieures d'Arts Dramatique in Rabat, Marokko, voor zijn afstudeervoorstelling.

Maria Kraakman, docent en alumna van de Toneelschool, ontving in 2024 de prestigieuze Theo d'Or-toneelprijs voor haar rol in de voorstelling Prima Facie.

ArtEZ deed in 2024 samen met de AHK mee aan de NRO Onderwijspremie en behaalde de tweede plaats. Het prijzengeld wordt de komende drie jaar ingezet voor een innovatief onderwijsproject binnen de Academies voor Theater & Dans.

De bacheloropleidingen Dance Artist en Artisteducator in Dans werkten in 2024 aan verdere verfijning van hun curricula. In dit proces speelt toetsing en beoordeling een belangrijke rol.

ArtEZ Conservatorium

In november 2024 vierde het Conservatorium in Zwolle zijn 50-jarig bestaan. Onder het thema 'Vernieuwers van de traditie' werkten gemengde teams van studenten Jazz & Pop, Klassieke Muziek en Docent Muziek samen aan muzikale performances op verschillende locaties in Zwolle. Dit resulteerde in een indrukwekkend festival op 20 locaties in de stad.

Uit de Nationale Studenten Enquête 2024 bleek opnieuw dat studenten de inhoud en begeleiding van de opleidingen waarderen, met enkele programma's als beste van Nederland beoordeeld. Tegelijkertijd blijft het conservatorium zich ontwikkelen en luisteren naar verbeterpunten.

In 2024 startte het conservatorium met een pilot voor een Engelstalige stroom binnen Jazz & Pop Zwolle, in samenwerking met Klassieke Muziek. Deze pilot leverde niet de verwachte instroom op, en in combinatie met de verwachte ontwikkelingen door de Wet Internationalisering in Balans is besloten deze route niet voort te zetten. Tegelijkertijd blijft het conservatorium nadenken over de rol van internationalisering en hoe het internationaal verbonden en toegankelijk kan blijven zonder concessies te doen aan kwaliteit en toegankelijkheid.

Een ander aandachtspunt is de personeelsinzet. De verschillende curricula op de drie locaties vragen een gedifferentieerde personele inzet. In 2025-2026 wordt een diepere analyse uitgevoerd om een betere balans te vinden tussen werkdruk, mogelijkheden en begroting.

Masteropleidingen

In 2024 stond de transitie van de Mastereenheid centraal. Na acht jaar is besloten om de mastereenheid op te heffen en de opleidingen te herpositioneren binnen de academies. Dit implementatieproces wordt zorgvuldig en gefaseerd uitgevoerd.

Ter voorbereiding op de accreditatie in 2025 is in 2024 gestart met het schrijven van het zelfevaluatie rapport voor de Master of Arts in Fine Art & Design. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de betrokken programma's Critical Fashion Practices, DAI Art Praxis en Werkplaats Typografie.

Daarnaast werd in 2024 het project Research Days gelanceerd, met als doel een duurzame en collaboratieve Master Research Exchange te creëren. Hiermee wordt de onderzoekscultuur binnen de masteropleidingen versterkt en beter verbonden met de bredere onderzoeksstrategie van ArtEZ.

→ 1.2.2 Studenten

Sectorafspraken

Met de sector zijn afspraken gemaakt voor het maximale aantal studenten voor twee CROHO's. Voor het CROHO Autonoom Beeldende Kunst (39110) heeft ArtEZ 219 inschrijvingen, waar het streefcijfer op 339 ligt. Door de tijdelijke instroomstop voor Fine Art bij de AKI is het aantal inschrijvingen gedaald waardoor er nog ruimte is voor groei.

Voor het CROHO Muziek (34739) zijn er 649 inschrijvingen, hier ligt het streefcijfer op 595.

Studentaantallen

	2024	2023	2022
Art & Design	1.607	1.655	1.606
Conservatorium	902	863	876
Theater en Dans	348	346	339
Masteropleidingen	352	333	337
Totaal	3.209	3.197	3.158

Profileringsfonds

Uit het Profileringsfonds zijn zes studenten geholpen vanwege onvoorziene omstandigheden. De gemiddelde toekenning per student bedraagt 6 maanden. In totaal is er een bedrag van 13.135 euro uitbetaald, wat neerkomt op 2.189 euro per student. Er zijn geen aanvragen afgewezen.

Omschrijving	Aantallen HO-studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
HO-studenten in overmachts-situaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet studeerbare opleidingen	6 Aanvragen 6 Toewijzingen	€ 13.135	€ 2.189	6 maanden
Bestuurders van studie- of studenten- verenigingen of MR	0 Aanvragen 0 Toewijzingen			
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER ho-studenten, uitgaande beurzen, e.a.	0 Aanvragen 0 Toewijzingen			

ArtEZ Beurzen voor non-EER studenten

Ook de ArtEZ Beurzen voor non-EER studenten komen uit het Profileringsfonds. In 2024 zijn er 12 beurzen voor de nominale duur van de opleiding toegekend aan studenten die in 2024 zijn begonnen met hun opleiding bij ArtEZ.

Voorgaande collegejaren was het beursbedrag 5.000 euro per student. Vanaf collegejaar 2024-2025 krijgen studenten de helft van het door hen te betalen instellingscollegegeld als beurs uitgekeerd: 8 masterstudenten kregen een beurs ter hoogte van 50% van 12.250 euro en 4 bachelorstudenten kregen een beurs ter hoogte van 50% van 11.200 euro. In totaal is er 71.400 euro uitgekeerd.

NL Scholarship

De beurzen van het NL Scholarship worden voor 50% betaald door ArtEZ. In totaal hebben 12 studenten een beurs á 2.500 euro gehad voor een studie buiten Europa. In totaal is er 30.000 euro uitbetaald.

Tevens hebben 10 studenten van buiten de EER een beurs gehad om bij ArtEZ te kunnen komen studeren. Deze beurzen hebben een vast bedrag van 5.000 euro. Dit betekent dat er in totaal 50.000 euro is uitbetaald.

Linda Olthof Fonds

Twee studenten hebben een beurs ontvangen van het Linda Olthof Fonds.

→ 1.2.3 Examencommissie

De Examencommissie bestaat uit een Centrale Examencommissie, een Kamer Art & Design, een Kamer Conservatorium en een Kamer Theater & Dans. De Centrale Examencommissie treedt tevens op als Kamer voor de Masteropleidingen.

→ 1.2.4 College van Beroep voor de Examens en klachtencommissie ongewenst gedrag

Het College van Beroep voor de Examens (Cobex) behandelt beroepen die (aanstaande) studenten hebben ingesteld tegen examen- of tentamenbeslissingen, het bindend studieadvies, verwijzingsbeslissingen, beslissingen over de studievoortgang, vrijstellingen, enzovoort. Bij ArtEZ gaat het veelal om besluiten van de Examencommissie en examinatoren. Het Cobex beperkt zijn toetsing tot de vraag of de Examencommissie in redelijkheid tot haar besluit heeft kunnen komen en of de wettelijke procedures juist zijn toegepast.

In 2024 zijn 20 zaken bij het Cobex aangemeld. 1 zaak werd niet ontvankelijk verklaard, 18 zaken werden geschikt, 1 zaak is ingetrokken. Er hebben in 2024 0 hoorzittingen plaatsgevonden.

Bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag zijn in 2024 overigens 2 zaken aangebracht. Deze zijn niet behandeld in 2024 maar hebben allen een doorlooptijd in 2025. Er hebben 0 zittingen plaatsgevonden.



→ 1.3 Onderzoek

Bij ArtEZ is onderzoek niet slechts een academische activiteit, maar een drijvende kracht achter transformatie in de kunsten en samenleving. De lectoraten fungeren als intellectuele knooppunten en stimuleren een onderzoekscultuur door middel van praktijkgericht, maatschappelijk relevant en methodologisch vooruitstrevend onderzoek. Dit vertaalt zich in een breed scala aan projecten, publicaties en samenwerkingsverbanden die bijdragen aan kennisontwikkeling binnen en buiten ArtEZ. Door de inzet van lectoraten en onderzoekscirkels wordt onderzoek verweven in de bachelor- en masteropleidingen.

We lichten twee projecten uit:

Bamboo Europe

In 2024 werd het Bamboo Europe traject, een belangrijk gesubsidieerd Europees project afgerond. Het project, geleid door het lectoraat Tactical Design, richtte zich op het ontwikkelen van nieuwe, ecologisch en economisch duurzame toepassingen voor in Europa geteeld bamboe. Het project, uitgevoerd tussen maart 2023 en september 2024, had als doel certificeerbare waardeketens te creëren voor toepassingen in de bouw, interieur en textiel.

Belangrijkste bevindingen:

- De veelzijdigheid van bamboe: Bamboe bleek geschikt voor diverse toepassingen, variërend van bouwmaterialen tot textielproducten, wat de potentie benadrukt van bamboe als duurzaam alternatief voor traditionele materialen.
- De technische prestaties: Onderzoek, waaronder door SHR Wageningen (bio-based bouwen), toonde aan dat dikke bamboestengels van plantagebamboe uit Zuid-Portugal sterke mechanische eigenschappen hebben, wat hun geschiktheid voor structurele toepassingen in de bouw bevestigt.
- De duurzaamheid en circulariteit: Het project benadrukte de ecologische voordelen van bamboe, zoals de snelle groei en CO₂-opslagcapaciteit, waardoor het een veelbelovend materiaal is voor circulaire economieën.
- De economische levensvatbaarheid: Door samenwerkingen met ontwerpers, bedrijven en kennisinstellingen werden nieuwe waardeketens ontwikkeld, wat de economische potentie van de bamboe-industrie in Europa versterkte.

Het project werd succesvol afgerond met de publicatie van een e-magazine, waarin de resultaten en inzichten werden gedeeld en de veelzijdigheid van bamboe als duurzaam materiaal werd gepresenteerd. Het Bamboo Europe project werd uitgevoerd door een consortium van diverse partners. Deze samenwerking tussen bedrijven, onderzoeksinstituten en ontwerpers had tot doel een duurzame en transparante Europese bamboeketen te ontwikkelen, van teelt tot eindproduct.

NewTexEco

1. Innovatieve Kennisproducten en Publicaties

ArtEZ heeft in 2024 een breed scala aan onderzoeksproducten en kennisdeling gerealiseerd, met impact op zowel academisch als professioneel niveau:

- Online cursus 'Biobased Fabrics for Futureproof Textiles' (in samenwerking met Wageningen University & Research) – biedt studenten, alumni en professionals in de textielsector toegang tot kennis over duurzame materialen.

- Wetenschappelijke publicaties en hoofdstukken in boeken, waaronder:
 - *'Fungi Fabrics and Living Colors: Toward Ecocentric Biodesign?'* gepubliceerd in Design Issues (een internationaal toonaangevend tijdschrift voor ontwerponderzoek).
 - *'Becoming-with: On Textile Companions and Fungi Friends'* – interdisciplinaire studie over textiel en biodesign.
 - Diverse bijdragen aan boeken over circulaire textielsystemen en duurzame mode.

2. Internationale Samenwerkingen en Onderzoekscirculatie

- NewTexEco-project heeft impact gehad op de circulaire textielindustrie, met publicaties zoals *The Dutch Circular Textile Industry: The time for circularity is now* (ministerie van I&W/RVO). Dit rapport schetst de circulaire textielwaardeketen in Nederland en biedt een blauwdruk voor toekomstige initiatieven.
- Bamboo Europe-project – leidde tot de publicatie *Towards a Sustainable Value Chain for European Bamboo*, waarin nieuwe toepassingen en ecologische voordelen van bamboe worden onderzocht.
- Seagrass-project (in samenwerking met Saxion en WUR) – biedt inzichten in innovatieve gebruiksmogelijkheden voor zeegras in duurzame producten.

3. Onderwijsinnovaties en Interdisciplinaire Programma's

- Duurzaamheidsmodules binnen hoger onderwijs:
 - Module *'Sustainability in the Fashion Industries'* (MA Creative Industries, Radboud Universiteit).
 - Winterschool/zomerschool over 3D Knitting, waarin studenten, docenten en professionals experimenteren met geavanceerde productietechnieken.
- Living Labs en Experimentele Leeromgevingen:
 - Bijdrage aan *Applied Design Research in Living Labs*, een academisch boek over onderwijsinnovatie.

4. Kunst en Maatschappelijke Impact

- *'Practising Solidarity'* – een publicatie van ArtEZ Press waarin modeonderzoek en sociaal activisme samenkomen.
- *'Keeping it Local: 3D-Gebreide Visserstruien'* – een historisch en sociaal geëngageerd modeproject dat erfgoed verbindt met hedendaags design.
- Keynotes en presentaties bij grote evenementen, zoals de Dutch Design Week 2024 en internationale modeconferenties.

De onderzoeks- en onderwijsprojecten van ArtEZ in 2024 tonen sterke impact op de kennisontwikkeling, onderwijsvernieuwing en maatschappelijke verandering. Door internationale samenwerkingen, praktijkgericht onderzoek en innovatieve leermethoden heeft ArtEZ haar positie als toonaangevend kennisinstituut in de kunsten en creatieve sector verder versterkt.

In 2024 organiseerde ArtEZ de Doing (Artistic) Research (DAR) Days een programma dat gericht was op het verbinden en versterken van artistieke onderzoekspraktijken binnen de academie. Dit initiatief bood een platform voor het delen van methoden, projecten en ervaringen, met als doel de diversiteit en rijkdom van artistiek onderzoek te benadrukken. Onder de paraplu van DAR DAYS werd het project *'Praktijken van Onderzoek'* uitgevoerd, waarin docenten van verschillende ArtEZ-opleidingen inventariseerden welke onderzoeksmethoden binnen de academies worden toegepast. Dit initiatief had tot doel een breder begrip en bewustzijn te creëren van de diverse manieren waarop artistiek onderzoek wordt benaderd en uitgevoerd binnen ArtEZ.

Een opvallend onderdeel van DAR DAYS was het Arnhems Stadsatelier, een residentieprogramma waarin vijf kunstenaars de gelegenheid kregen om in Arnhem artistiek onderzoek te verrichten. Deze samenwerking tussen Theater a/d Rijn, Plaatsmaken, ArtEZ en The Hub bood kunstenaars een platform om hun praktijk te verdiepen en te presenteren aan een breder publiek. Enkele hoogtepunten waren:

- Mel Kikkert onderzocht bij Theater aan de Rijn de parallelle realiteit van het internet, wat leidde tot nieuwe inzichten in digitale en fysieke werelden.
- Ro Smit werkte in de grafische werkplaats Plaatsmaken aan een serie prenten, waarbij de interactie tussen mens en dier centraal stond.
- Levi Overvest combineerde zeefdruktechnieken met keramiek, resulterend in unieke kunstwerken die de grenzen van beide media verkenden.

Deze projecten illustreren de inzet van ArtEZ om artistiek onderzoek te faciliteren en te integreren binnen zowel de academische context als de bredere culturele sector.

➔ 1.4 Internationalisering

ArtEZ deelt haar kennis en kunde graag met anderen en wil zelf ook van anderen leren. We leiden onze studenten op voor het (inter)nationale speelveld. Een aantal opleidingen heeft een internationaal profiel en trekt ook internationaal talent naar Nederland. Daar hoort een bewuste onderwijsvisie bij met een internationaal en intercultureel karakter. Deze visie past ook binnen de maatschappelijke opdracht van ArtEZ. Om het kunstonderwijs en daarmee het Nederlandse culturele en creatieve werkveld in de wereldtop te houden, zijn aandacht voor en actieve aansluiting bij een internationale omgeving belangrijke voorwaarden.

Het onderwijs van ArtEZ is gebaat bij een internationale blik naar buiten en oog voor diversiteit. De mate waarin afdelingen hier invulling aan (kunnen) geven, verschilt. ArtEZ volgt de internationale competenties die door de Nuffic, de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs, worden gehanteerd: interculturele competenties, internationale oriëntatie en persoonlijke ontwikkeling.

Internationalisering is geen doel op zich, maar kent wel doelstellingen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de mate van internationalisering op afdelingsniveau. We kennen drie typen oriëntaties met betrekking tot onderwijs en werkveld: een Nederlandse oriëntatie, een volledig internationale oriëntatie en een internationale outreach op Nederlandse grondvesten. Elk van deze oriëntaties heeft een eigen behoefte aan ondersteuning daarbij.

Het studie- en werkklimaat van elke oriëntatie wordt beïnvloed door de diversiteit van haar populatie. Voor studenten is een internationale omgeving daarom relevant. Wij hechten aan meerstemmigheid in ons onderwijs en aan een inclusieve en diverse populatie. Dit vertaalt zich in ons aannamebeleid voor docenten en studenten. ArtEZ heeft geen wervingsdoelstelling voor internationale studenten. De naam en reputatie van ArtEZ zorgt voor een natuurlijke instroom van internationale studenten. Gelijkwaardigheid is een groot goed. Een veilig onderwijs- en onderzoeksklimaat met ruimte voor meerstemmigheid is een voorwaarde voor goed onderwijs. Dit is tevens een voorbereiding op het toekomstige werkveld van onze studenten die vanuit een gelijkwaardigheid met een diverse populatie moet kunnen werken en schakelen. Daar zijn naast verschillende nationaliteiten en culturele achtergronden ook bijvoorbeeld genderdiversiteit en neurodiversiteit voorbeelden van een breed maatschappelijk besef dat diversiteit een meerwaarde is waar we mee om willen gaan. Een internationaal karakter draagt bij aan deze meerstemmigheid, wat volledig in lijn is met het te ontwikkelen inclusiebeleid. ArtEZ biedt onderwijs aan in het Nederlands en, daar waar van toegevoegde waarde, in het Engels.

We zien een gestage toename van het percentage studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit bij ArtEZ. Dit aandeel groeide van 22,9% in 2022 naar 24,6% in 2023. Op peildatum 1 oktober 2024 bedroeg dit 24,7% van de studentenpopulatie. Zo'n 7,5% van deze studenten komt van buiten de EER.

Wat betreft uitwisselingen laat 2024 een omkering zien in de verhouding tussen uitwisselingen met als doel studie in het buitenland versus stage in het buitenland. In 2024 gingen 23 studenten studeren buiten Nederland en 53 studenten deden een buitenlandstage. In 2023 noteerden we 42 studie-uitwisselingen en 28 stages in het buitenland.

In 2024 zijn 17 medewerkers namens ArtEZ met een Erasmus+ beurs naar het buitenland geweest om les te geven of om een training te volgen.

➔ 1.5 Nationaal Programma Onderwijs

In de jaren 2020 tot en met 2023 heeft het onderwijs van ArtEZ plaats moeten vinden onder veranderende omstandigheden. De gevolgen van de coronapandemie waren ook in het jaar 2024 aanwezig. De impact van de maatregelen op onze studenten, docenten, onderzoekers en andere medewerkers was uiteenlopend en soms lastig te kwantificeren. Via steunmaatregelen en later via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is ook in het jaar 2024 geprobeerd de gevolgen zoveel als mogelijk weg te nemen.

Omdat er geen inhoudelijke wijzigingen hebben plaatsgevonden, verwijzen we voor de inhoud van de plannen graag naar het jaarverslag van 2021.

Financiële realisatie

ArtEZ heeft diverse projecten gekoppeld aan drie keuzethema's. In 2024 bedragen de projectuitgaven € 625K inclusief € 23K investeringen. De dekking NPO ad € 564K is het saldo van de projectuitgaven 2024 minus investeringen € 23K (activa) vermeerderd met de afschrijvingen € 5K. Daarnaast is het tekort voor de dekking halvering collegegeld ad € 43K gedekt uit de NPO middelen. Per saldo is het resultaat € 43K negatief.

Inzet NPO 2024 totaal (thema) (in € x 1.000)	Begroting 2024	Realisatie 2024	Saldo 2024	% tov begroting 2024
1. Soepele in- en doorstroom	358	273	85	76%
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	158	287	-129	182%
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stage	187	65	122	35%
Totaal Projecten NPO	703	625	78	89%
Afschrijvingslasten investeringen	1	5	-4	
Activering investeringen	0	-23	23	
Dekking NPO middelen	-704	-564	-140	
Totaal NPO 2024	0	43	-43	

Verdeling middelen NPO over jaarschrijven

Het Nationaal Programma Onderwijs is een (niet-structureel) investeringsprogramma van het kabinet om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen op te vangen. In het najaar 2021 is een plan ingediend met diverse projecten per organisatorische eenheid. De budgettering is verdeeld over de jaren 2021 t/m 2023. Het totaal van de ingediende plannen betreft een budget van € 2.232K waarbij voor 2021 (€ 448K) en 2022 (€ 1.105K) cumulatief € 1.553K is begroot en in 2023 € 679K.

ArtEZ heeft de laatste projectuitgaven voor de NPO-projecten in het jaar 2024 gerealiseerd. De projecten zijn daarmee volledig afgerond. In 2023 werd duidelijk dat er landelijk meer tijd nodig was om de projecten volledig uit te voeren. Ook bij ArtEZ is dit beeld duidelijk zichtbaar. Het ministerie van onderwijs heeft een extra uitloopjaar (kalenderjaar) toegekend voor 2024. Dekking van de uitgaven 2024 hebben plaatsgevonden uit het gereserveerde NPO-budget in de balanspositie.

	Nationaal Programma Onderwijs		
	Voortgang t/m		
Thema (in € x 1.000)	Begroting t/m 2024	Voortgang t/m 2024	% voortgang
1. Soepele in- en uitstroom	1.059	955	90%
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	767	1.007	131%
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	407	270	66%
Totaal	2.232	2.232	100%

Met ingang van het jaar 2023 is de studentpsycholoog ingezet op alle academies. Samen met middelen uit het Plan Kwaliteitsafspraken in 2023 en 2024 heeft ArtEZ ervoor gezorgd dat op het gebied van studentenwelzijn extra ondersteuning is ingezet. De extra uitgaven op thema 2 zijn met name gekoppeld aan de uitgaven voor deze inzet.



2

Kwaliteitsafspraken

ArtEZ

✓ **Kwaliteitsafspraken**

→ 2.1 Achtergrond en opzet programma

In het plan ‘Ruimte voor talent’ (2019) heeft ArtEZ de thema’s en voornemens beschreven waarmee de hogeschool invulling geeft aan de Kwaliteitsafspraken (2019-2024). In dit hoofdstuk geeft ArtEZ inzicht in hoe de uitvoering van dit plan inhoudelijk en financieel is verlopen in 2024. Ook maken we de eindbalans op aan de hand van de gestelde einddoelen voor alle voornemens in het plan.

In hoofdstuk 2 van het [jaarverslag van 2021](#) heeft ArtEZ uitvoerig gerapporteerd over de eerste drie jaar van de planperiode (2019-2021). Dit aan de hand van de in 2019 opgestelde mid-term-doelen voor alle voornemens. In het najaar van 2022 heeft de NVAO deze rapportage getoetst en geconcludeerd dat ArtEZ voldoet aan de gestelde criteria (Protocol Beoordeling Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024). Het afsluitend toetsmoment vindt plaats in 2025. ArtEZ dient daartoe de rapportages uit de jaarverslagen van 2022, 2023 en 2024 in.

In dit hoofdstuk van het ArtEZ-jaarverslag rapporteren we zowel over het jaar 2024 als over de gehele planperiode. Paragraaf 2.6.2 bevat een overzicht van alle voornemens uit het plan ‘Ruimte voor talent’ en de behaalde eindresultaten over de gehele planperiode. Hierin is met kleurcodes aangegeven in hoeverre de voornemens zijn gerealiseerd. De financiële verantwoording volgt in paragraaf 2.7.

Programma

ArtEZ heeft in 2019 het plan ‘Ruimte voor Talent’ opgesteld, in samenspraak met medewerkers, studenten, de medezeggenschap en diverse externe betrokkenen. Na een positieve visitatie zijn de middelen voor de Kwaliteitsafspraken voor 2020-2024 toegekend. In totaal is dit ruim 20 miljoen euro voor vijf jaren. ArtEZ heeft gekozen voor een programmatische aanpak, met inzet op drie thema’s: ‘onderwijsdifferentiatie’, ‘passende en goede onderwijsfaciliteiten’ en ‘meer en betere begeleiding van studenten’.

ArtEZ investeerde 60% van de middelen binnen de academies (decentrale projecten en activiteiten) en 40% in ArtEZ-brede projecten en activiteiten. De academiedirecteuren waren verantwoordelijk voor uitvoering van de decentrale projecten. Op ArtEZ-breed niveau stuurden twee themamanagers de projecten op de drie thema’s aan, onder verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder van het College van Bestuur. De themamanagers werkten samen met de secretarissen van de academies aan goede afstemming tussen decentrale en centrale activiteiten en projecten.

In 2019 is gestart met een programma van 27 ArtEZ-brede en meer dan 100 academieprojecten. In de afgelopen jaren is het programma steeds bijgesteld en aangepast aan de actualiteit, altijd in nauwe samenspraak met de (centrale of decentrale) medezeggenschap. Daar waar nodig zijn projecten inhoudelijk aangepast, afgerond, samengevoegd en in sommige gevallen geschrapt.

Structuur

Voorwaarde voor het slagen van zo’n omvangrijk programma, is een goede structuur voor monitoring en verantwoording, afstemming en kennisdeling. ArtEZ zag de kwaliteitsafspraken niet alleen als een kans voor het realiseren van onderwijsverbeteringen voor studenten, maar tevens als een vliegwiel om binnen de organisatie meer kennisdeling en onderlinge samenwerking tot stand te brengen. Om die reden is gekozen voor een programma met een matrix-structuur.

Rollen en verantwoordelijkheden

Twee themamanagers waren verantwoordelijk voor de realisatie van de ArtEZ-brede projecten en het monitoren van alle projecten binnen hun thema's. De projecten bij de academies vielen onder verantwoordelijkheid van de academiedirecteuren. Elke academie had bovendien een secretaris voor de Kwaliteitsafspraken, die de projecten coördineerde en de voortgang bewaakte. Ook zijn er een ArtEZ-brede controller en een communicatieadviseur voor het programma aangesteld. Met de themamanagers en secretarissen vormden zij een programmagroep die tweemaandelijks bijeenkwam voor kennisdeling, afstemming en voortgangsmonitoring.

De academiedirecteuren fungeerden samen met het College van Bestuur als stuurgroep voor de ArtEZ-brede Kwaliteitsafspraken. Risico's en beslispunten uit de projecten kwamen hier op de agenda. Daarnaast hadden enkele grotere projecten een eigen regiegroep met daarin afgevaardigden vanuit de academies en de staf. Ook studenten dachten actief mee in klankbordgroepen, bijvoorbeeld over betere studentenbegeleiding of een nieuw leermanagementsysteem. Projectleiders en -medewerkers kwamen waar mogelijk uit de lijnorganisatie. Wanneer dit niet lukte vanwege ontbrekende expertise of capaciteit, werden externen ingezet.

Monitoring

Voortgangsmonitoring van de Kwaliteitsafspraken maakte integraal onderdeel uit van de reguliere begrotings- en kwaliteitszorgcyclus van ArtEZ. Directeuren en themamanagers rapporteerden driemaal per jaar aan het College van Bestuur over de inhoudelijke en financiële voortgang van de projecten; zowel schriftelijk als in de planning- en controlgesprekken. In een projectentool werd de financiële en inhoudelijke voortgang van alle activiteiten en projecten vastgelegd.

➔ 2.2 Verloop van het programma in 2024

Voortgang

In het laatste jaar van de Kwaliteitsafspraken lag de focus op het afronden van projecten en voorbereidingen voor de overdracht aan de lijn organisatie. Zowel ArtEZ-breed als binnen de academies is al in 2023 geïnventariseerd welke projectopbrengsten zouden (kunnen of moeten) leiden tot structurele werkzaamheden in de lijn en/of doorlopende financiële verplichtingen. Hiervoor is een plan met begroting opgesteld. Daarbij was het uitgangspunt dat de studievoorschotmiddelen, conform toezegging van minister Dijkgraaf in de Beleidsbrief hoger onderwijs en wetenschap (juni 2022), na 2024 structureel toegevoegd zouden worden aan de lumpsum.

Behalve aan het bestendigen van de programma-opbrengsten is ook in 2024 nog volop gewerkt aan de projecten. Zoals ieder jaar liet ArtEZ negen 'parels' van projecten uit het afgelopen jaar artistiek vormgeven; deze keer door twee oud-studenten Comic Design uit Zwolle.

Wijzigingen

Voor het aanpassen, opheffen of samenvoegen van projecten had ArtEZ een wijzigings-procedure vastgesteld, waarbij altijd de medezeggenschap werd geraadpleegd: ófwel de centrale medezeggenschapsraad (MR, bij ArtEZ-brede projecten) ofwel de deelraad (DR) van de betreffende academie.

In het laatste programmajaar gingen de meeste ArtEZ-brede wijzigingen over extra activiteiten die nog binnen het bestaande plan konden worden uitgevoerd. Hiervoor is in 2023 een zogenaamde 'light-route' in het leven geroepen. Deze hield in dat de werkgroep Education van de MR het mandaat had om in te stemmen met extra activiteiten, zolang die pasten binnen de doelstellingen van bestaande projecten. Hiervoor hoefde dan niet eerst de officiële MR-procedure te worden doorlopen, wat de slagvaardigheid ten goede kwam. Er was een heldere procedure opgesteld, waarbij de werkgroep altijd de mogelijkheid had om toch 'op te schalen' naar de voltallige MR.

Enkele voorbeelden van wijzigingen uit 2024 waar de MR / deelraad mee heeft ingestemd:

- ArtEZ Conservatorium in Arnhem voegde elders overgebleven budget toe aan het project 'Cracking the code', voor extra scholing en activiteiten over diversiteit & inclusie.
- De academie voor art & design in Arnhem verhoogde het budget voor begeleiding van studenten bij de opleiding Creative Writing door een vaste studieloopbaanbegeleider. De begeleiding is inmiddels meegenomen in de reguliere begroting.
- Binnen het ArtEZ-brede project 'Betere voorzieningen voor studenten met een studiebeperking' is een driejarige licentie aangeschaft voor dyslexiesoftware voor alle studenten en medewerkers van ArtEZ. De software is eerst getest door studenten.
- Binnen het ArtEZ-brede project 'Homepage' werd een extra investering gedaan in meubilair, verlichting, aankleding en techniek voor het conservatorium Enschede.

→ 2.3 Studenten en medewerkers betrekken

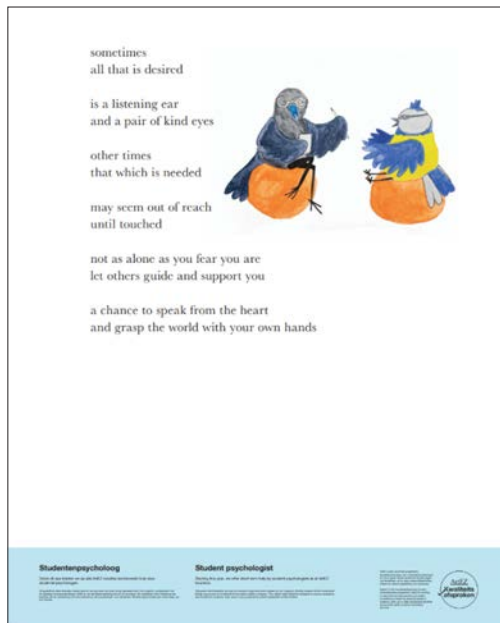
Met de Kwaliteitsafspraken heeft ArtEZ een groot aantal nieuwe of verbeterde voorzieningen op onderwijsgebied gerealiseerd. Onderdeel van het succes was goede communicatie over het bestaan en het gebruik hiervan; het was belangrijk studenten en medewerkers goed te informeren en te betrekken. Daarnaast heeft communicatie bijgedragen aan kennisdeling en verdere samenwerking binnen de organisatie.

De communicatie rond de Kwaliteitsafspraken is steeds primair gericht geweest op studenten, medewerkers en medezeggenschapsorganen; daar waar nodig ook op alumni en andere stakeholders. Voor de herkenbaarheid, zichtbaarheid en verantwoording ('mede mogelijk gemaakt door') maakte het programma gebruik van een vignet.



→ 2.3.1 Interne communicatie

Met een maandelijkse nieuwsbrief en publicaties op het intranet (22 berichten in 2024) werden studenten en medewerkers op de hoogte gehouden van (opvallende) opbrengsten en ontwikkelingen. In 2024 is, net als in het voorgaande jaar, gebruik gemaakt van beeldschermen voor narrowcasting, studentinformatie op 'menukaarten' in de mediatheken en van posters die vormgegeven zijn door een (recent afgestudeerde) ArtEZ-student.



Poster Studentenpsycholoog; gemaakt door Cel Lotgerink, alumnus AKI ArtEZ



Informatievoorziening over de studieloopbaan-begeleider via de schermen in de academies alumnus AKI ArtEZ

De stroomlijning van de communicatie over studentenbegeleiding is in 2024 gecontinueerd. De vraag 'Met welke vraag kun je bij wie terecht?' stond daarbij centraal. Deze communicatie heeft inmiddels een plek verworven in de voorlichting bij de academies en ArtEZ-breed (Welcome Day).

→ 2.3.2 Meedenken en meedoen

Studenten werden zoveel mogelijk betrokken bij de projecten en maakten soms zelf ook communicatiemiddelen. Ook medewerkers hebben actief geparticipeerd. Enkele voorbeelden:

- Twee alumni van Comic Design (academie voor art & design Zwolle) hebben een artistieke weergave gemaakt van enkele succesvolle projectresultaten in 2024. Deze staan in de volgende paragraaf en hangen op posterformaat in alle ArtEZ-gebouwen.
- De academie voor theater & dans heeft ook in 2024 de jaarlijkse participatie-avond georganiseerd over de Kwaliteitsafspraken voor alle studenten.
- In 2024 is dyslexiesoftware beschikbaar gekomen voor alle ArtEZ-studenten en medewerkers. Het initiatief hiervoor kwam vanuit een student en de software is getest door studenten van de academie voor theater & dans.
- De visie op studentenwelzijn, die in september 2024 is vastgesteld, is de uitkomst van intensieve samenwerking met de medezeggenschap, medewerkers en studenten. Het officiële document is voorzien van illustraties van twee alumni van Animation Design.

- Vanuit het ArtEZ Business Centre is The Artist Independent gepubliceerd, de krant voor iedere ArtEZ-student die nieuwsgierig is naar het leven na ArtEZ. Aan de krant werkten medewerkers, studenten en alumni mee.
- Het ArtEZ Business Centre heeft in 2024 vouchers beschikbaar gesteld, waarmee docenten met een sterk plan voor onderwijsontwikkeling worden beloond met extra budget.
- Het ArtEZ Conservatorium Arnhem heeft een student als 'Diversity & Inclusion'-manager aangesteld die de taak heeft buitenschoolse studentenactiviteiten rondom dit thema te organiseren en zich te richten op het creëren van een veilige en inspirerende plek voor iedereen.
- Bij de academie voor theater & dans is Ketikoti, net als vorig jaar, herdacht en gevierd. In 2024 werd het programma samen georganiseerd met het ArtEZ Conservatorium, de ArtEZ Bibliotheek en studenten van de opleiding BEAR Fine Art (Academie voor Art & Design Arnhem).



2.4

Waar we trots op zijn

Alumni Suze Scholten en Nova de Hoo
(Comic Design; Academie voor Art & Design Zwolle)
hebben negen succesvolle PKA-initiatieven uit 2024
verbeeld. Bij hun illustraties hebben we een korte
omschrijving van het betreffende project gegeven.

Studenten geven samen met de academie vorm aan diversiteit & inclusie

Conservatorium Zwolle en Arnhem

ArtEZ Conservatorium in Arnhem heeft een student aangesteld die als taak heeft om buitenschoolse studentenactiviteiten rondom diversiteit en inclusie te organiseren en zich te richten op het creëren van een veilige en inspirerende plek voor iedereen. Zo heeft het conservatorium in 2024 meegedaan aan de Ketikoti viering van de academie voor Theater & Dans, zijn er workshops voor studenten en medewerkers georganiseerd, performances gegeven en vooral veel ideeën gedeeld en opgehaald.

1



Dyslexia software



2

Dyslexiesoftware voor studenten en medewerkers

ArtEZ heeft op verzoek van studenten en medewerkers een licentie voor drie jaar afgesloten voor dyslexiesoftware. Studenten hebben de software voorafgaand aan de aanschaf getest. De software kan eenvoudig gedownload worden op hun eigen computer en is voor iedereen beschikbaar. Dus ook voor mensen die geen dyslexie hebben, maar het wel fijn vinden om bijvoorbeeld naar een tekst te luisteren in plaats van deze te lezen.

Field Works: studenten en alumni aan elkaar verbinden

Academie voor Art & Design Arnhem

De opleiding Product Design wil met het project Field Works studenten ondersteunen bij hun kennismaking met het werkveld door allerlei activiteiten te organiseren. De opleiding heeft ter ere van haar vijftig-jarig bestaan een feest georganiseerd bij Museum Arnhem voor alle studenten en alumni. Zo konden studenten van alumni bijvoorbeeld horen wat vanuit hun studie destijds allemaal heeft bijgedragen aan de praktijk waar ze uiteindelijk in terecht zijn gekomen. De opleiding hecht veel belang aan haar alumni en de voorbeeldrol die ze kunnen hebben voor studenten. In de aanloop naar het feest heeft de afdeling het alumnibestand beter in kaart gebracht en zijn inmiddels tweederde van de alumni toegevoegd aan een database. Product Design heeft daarnaast geïnvesteerd in een visueel studenten- en alumniplatform waarmee ze verder vorm kunnen geven aan hun alumnibeleid.

3

FIELD WORKS

CONNECTING



GETTING TO KNOW
YOUR FIELD BY
GETTING TO KNOW
YOUR FUTURE
COLLEAGUES.



UPDATED ALUMNI
DATABASE



2025: NEW ONLINE
ALUMNI / STUDENT
PLATFORM

KNOWS ALL ABOUT TEXTILE DESIGN	EXPERIENCE WITH MASS PRODUCTION	GLASS EXPERT

STATE-OF-THE-ART PhotoStudio

PHOTOGRAPHY FOR EACH STUDENT

Made for: AKI



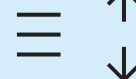
4

Bij AKI ArtEZ kunnen studenten terecht in een state-of-the-art fotostudio

AKI Academy of Art & Design

Studenten van AKI ArtEZ beschikken sinds de start van het studiejaar over een spiksplinternieuwe fotostudio met state-of-the-art toepassingen zoals limbowanden, een greenscreen, een whitescreen, softboxen en natuurlijk camera's. Alle opleidingen maken gebruik van de ruime studio. Er worden speciale workshops gegeven, zoals Fashion Photography. De drie instructeurs staan dagelijks klaar voor de studenten. Via het reserveringssysteem kunnen alle studenten de studio boeken na het volgen van een instructie.

Inhoudsopgave



De Tussenruimte: artist in residence Academie voor Theater & Dans

De Academie voor Theater & Dans heeft in 2023/2024 'artist in residence' Lotte van den Berg uitgenodigd om aan het werk te gaan met de sociale cohesie op school. Als kunstenaar creëert zij relationeel werk waarin verhoudingen tussen mensen centraal staan en bestaande patronen bevraagd worden. Binnen de academie heeft ze zich het afgelopen jaar beziggehouden met pijn en het belang van pijn op school. Samen met studenten, docenten en medewerkers organiseerde ze in het afgelopen jaar *De Tussenruimte*, een werkplaats waarin deelnemers vanuit hun kunstenaarschap ruimte maakten voor pijn, ongemak en onvermogen. De 'artist in residence' doet een oproep aan het onderwijs om de focus te verschuiven van het protocolleren van veiligheid naar het mogelijk maken van vertrouwen en moed, opdat mensen in hun volledigheid, met alles wat ze zijn en bij zich dragen, aanwezig kunnen zijn en contact durven aangaan.

5



Get your art supplies at school!

ACADEMY OF ART AND DESIGN ZWOLLE



6

ArtEZ Academiewinkel: studenten kopen hun 'art supplies' gewoon op school

Academie voor Art & Design Zwolle

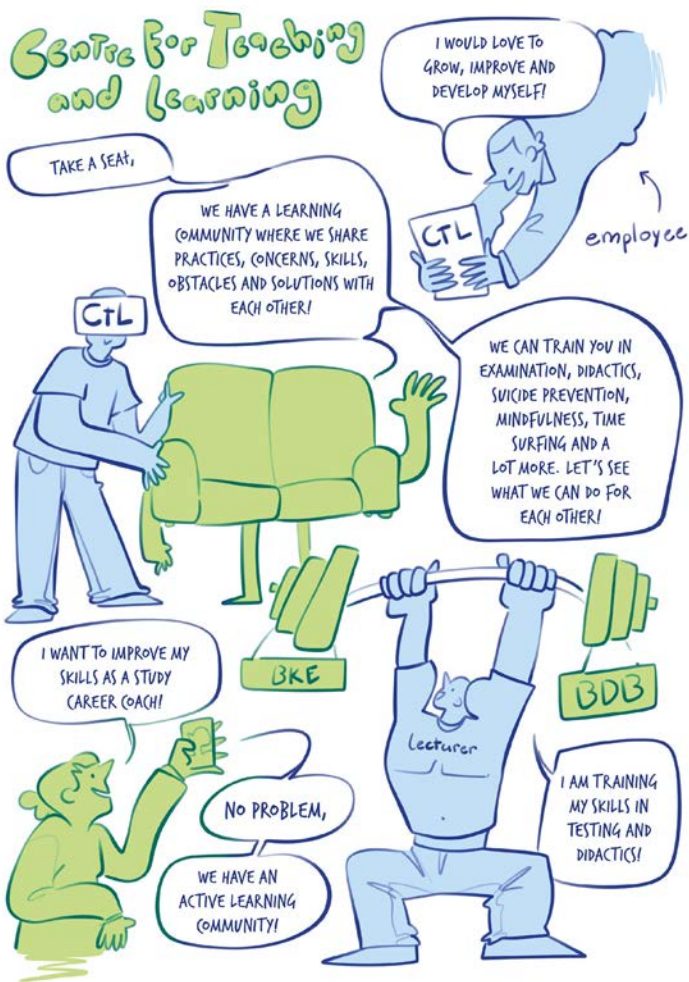
Studenten kunnen er, naast alle benodigdheden als lijm en papier, ook professionele koptelefoons kopen tegen een gunstig tarief zodat ze rustig kunnen werken. De winkel wordt met heel veel enthousiasme gerund door een ArtEZ-medewerker. Door de komst van de winkel heeft de hal ook een metamorfose ondergaan met een exporuimte voor studentenwerk en een weggeefkast.

Een verbeterde route naar de examencommissie!

Vanaf 1 september 2024 dient een student een aanvraag in bij de examencommissie via Osiris Student. Voorheen verliep een aanvraag per mail. De examencommissie vond het belangrijk deze route aan te passen omwille van de toegankelijkheid, overzichtelijkheid, privacy en security-richtlijnen. Bovendien is het proces voor studenten nu veel duidelijker en eenvoudiger te doorlopen. Met een uniform proces wordt nu alles op een overzichtelijke manier in één systeem verwerkt en is het studentdossier voor alle betrokken partijen toegankelijk.

7





8

Een leven lang leren

Bij het Centre for Teaching & Learning (CTL) staat de ontwikkeling van de ArtEZmedewerker centraal. Het CTL is in de loop van 2023 gestart en in 2024 goed op stoom gekomen. Ze heeft het aanbod in 2024 stapsgewijs uitgebreid. Daarbij wordt zowel stil gestaan bij de individuele leervragen als bij de ambities van ArtEZ op instellingsniveau. Het aanbod varieert van trainingen op het gebied van toetsing en didactiek (BKE en BDB), suicidepreventie, tot mindfulness, tijdsurfen en professionalisering van studieloopbaanbegeleiders. Ook zorgt het CTL voor uitwisseling tussen en verbinding van medewerkers, o.a. door kennisbanken beschikbaar te stellen en medewerkers met dezelfde leervraag aan elkaar te koppelen. Afgelopen jaar heeft het CTL vooral leerbehoeften geïnventariseerd en samenwerkingen opgezocht met bijvoorbeeld HR en het ArtEZ Business Centre (ABC).

Masterclasses: hoe ben jij gekomen waar je bent?

Conservatorium Enschede

De masterclasses op het ArtEZ Conservatorium Enschede zijn een wekelijks vrij geroosterd uur waar de studenten door professionals uit het werkveld nieuwe perspectieven opdoen. Ongeveer vier keer per jaar is de Concertzaal van het conservatorium Enschede extra afgeladen, omdat studenten dan hun vragen kunnen stellen aan de grote namen uit de Nederlandse en internationale muziekindustrie tijdens de *interview masterclasses*. Afgelopen jaar waren onder andere Rondé, Son Mieux, Stef Bos en Jett Rebel te gast. De centrale vraag in deze interviews is: hoe ben je gekomen waar je nu bent? Wat is het verhaal achter de hoogtepunten?

9

Masterclasses

AT THE ACADEMY OF MUSIC IN ENSCHEDE



ONE TIMETABLE-FREE HOUR EACH WEEK WHERE INDUSTRY PROFESSIONALS PROVIDE STUDENTS WITH NEW PERSPECTIVES.



INTERVIEW MASTER CLASSES

BIG NAMES ANSWER QUESTIONS FROM STUDENTS



GUESTS IN 2024 INCLUDED



RONDÉ



SON MIEUX



JETT REBEL



STEF BOS

→ 2.5 Inhoudelijke voortgang per thema in 2024

De volgende paragrafen geven een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2024 per thema: onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten en meer en betere begeleiding van studenten.

→ 2.5.1 Onderwijsdifferentiatie

Het thema onderwijsdifferentiatie omvat projecten die gaan over flexibilisering van het onderwijs, docent-professionalisering en digitale vaardigheden. Kernvraag daarbij is: welke maatregelen zijn nodig om tegemoet te blijven komen aan de leervragen van onze steeds meer diverse groep studenten? En wat vraagt dit van docenten, curricula en onderwijslogistiek? Hieronder een greep uit de resultaten.

Kunstvakdocentenopleidingen

De docentenopleidingen van ArtEZ hebben samengewerkt aan de uitvoering van het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen, met als resultaat dat in 2025 alle docentenopleidingen met leeruitkomsten gaan werken en 3 van de 7 met leerweg-onafhankelijke toetsing.

In het landelijk netwerk Kunstvakdocentenopleidingen hebben zij meegewerkt aan de totstandkoming van een uniforme procedure voor instroomassessment en zij-instroom-protocol: 'Helder en op maat toelaten van zij-instromers'.

Maatwerk makkelijker mogelijk maken

Er is een (vrijblijvende) 'Handreiking ontwerpcriteria voor flexibelere curricula' opgesteld, waarvan de principes reeds doorgevoerd zijn bij de academie voor Art & Design Zwolle en AKI Enschede, en die in uitvoering is bij o.a. de docentenopleidingen. Deze handreiking is het resultaat van een langdurig beleidsvoorbereidend proces. Ook is gewerkt aan aanpassingen in de OER op dit vlak.

De conservatoria hebben hun keuzeaanbod vergaand uitgebreid en procedures voor keuze en aanmelding sterk verbeterd. Er wordt nog aan gewerkt om de inschrijfprocedure voor keuzevakken over te zetten naar Osiris. Dit als blauwdruk voor verdere uitbreiding van het keuze-aanbod.

Nieuw deeltijdonderwijs en minoren

De Academie voor Art & Design Zwolle ontwikkelde een deeltijdopleiding Graphic Design, die in februari 2024 met tien studenten van start ging. Het was de eerste opleiding van ArtEZ met februari als startmoment; dat vroeg om een flinke aanpassing in de onderwijslogistiek.

Dezelfde academie ontwikkelde vorig jaar een nieuwe minor 'Creating creativity'. De minor is sinds sept '23 tweemaal aangeboden voor zowel ArtEZ-studenten van de opleiding DBKV als externe studenten via minorenplatform Kies op Maat. Ook de minor Liberal Arts heeft zich succesvol doorontwikkeld. Zo heeft de academie een mooi aanbod waarin studenten van binnen en buiten ArtEZ samenwerken.

Locatiespecifiek onderwijs

Verschillende academies hebben op in 2024 kwaliteitsgelden ingezet om onderwijs buiten de muren van de school aan te bieden op inhoudelijk relevante locaties in binnen- en buitenland. Zo boden de master IMAE en de bachelor Artisteducator in Theatre hun studenten een programma in Belfast aan, waar zij samenwerkten met de lokale gemeenschap om een vervallen gebouw te transformeren tot culturele broedplaats. De opleiding Interieurarchitectuur ging met studenten naar Hamburg; studenten Muziektherapie bezochten conferenties in Aalborg en Berlijn. De Toneelschool heeft samenwerking met een partnerschool in Graz geïntensiveerd zodat studenten daar een deel van het curriculum kunnen volgen.

Docent-professionalisering

De digicoaches voor docenten hebben een vaste plek gekregen in het aanbod van ArtEZ. Zij hebben ook in 2024 opleidingen geholpen bij o.a. de implementatie van Leerpodium. Het uit kwaliteitsgelden ingestelde Center for Teaching & Learning heeft in 2024 het trainingsaanbod voor medewerkers uitgebreid en zich voorbereid op een subsidieaanvraag bij het landelijk programma NPULS in 2025.

→ 2.5.2 Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Dit thema omvat projecten ter verbetering van fysieke en digitale faciliteiten (ICT-voorzieningen) voor alle studenten van ArtEZ.

Fysieke faciliteiten

In 2024 waren de meeste ArtEZ-brede verbeterprojecten voor faciliteiten al afgerond. Op verzoek van enkele academies is, met instemming van de MR, extra budget ingezet voor:

- Verbetering van de algemene ruimte boven de kantine, t.b.v. Artisteducator in Theater en Media (Zwolle),
- Nieuwe flexwerkplekken voor afstudeerders van Art & Design Zwolle op de Burg. Drijbersingel,
- Nieuwe werktafels en stoelen bij de werkplaatsen van AD Arnhem aan de Oude Kraan 26, en
- Verschillende kleine verbeterprojecten bij Conservatorium Enschede.

Verder hebben academies ook vanuit hun eigen projecten verbeteringen doorgevoerd, ter illustratie noemen we er drie:

- De opleiding Design Art Technology van Art & Design Arnhem heeft een specifieke ruimte gehuurd waar hun afstudeerders alle ruimte kregen om werk te maken (The Studio)
- Bij de academie voor Art & Design Zwolle hebben alle werkplaatsen nieuwe apparatuur aangeschaft, en zijn ook twee nieuwe werkplaatsen ingericht; een keramiek- en een textielwerkplaats.
- Bij Conservatorium Arnhem is de studiekantine in het Kraton volledig opgeknapt.

In 2024 kon het Future Storytelling Lab haar assortiment voorzieningen voor studenten nog fors uitbreiden. De Bibliotheek heeft in 2024 vooral ingezet op uitbreiding van het assortiment en verdere aankleding van de ruimtes om die toegankelijker en vriendelijker te maken voor studenten.

Het huisvestingsprobleem voor met name internationale studenten was ook in 2024 nog een uitdaging voor nieuwe studenten; informatie voor aankomende studenten werd geactualiseerd en op de Welcome Day nog eens onder de aandacht gebracht om studenten te vragen ook met elkaar naar oplossingen te zoeken. De met andere onderwijsinstellingen in Arnhem (HVHL, HAN en ArtEZ) en gemeente Arnhem opgestarte samenwerking met Hospi Housing (om

kamerzoekende (internationale) studenten te matchen aan inwoners van Arnhem die een kamer willen verhuren) kwam in 2024 maar traag uit de startblokken.

ICT-voorzieningen

In 2024 is voortgebouwd op eerder in gang gezette ontwikkelingen. Het leermanagement-systeem Leerpodium werd bij meer opleidingen in gebruik genomen, een plan om intranet toegankelijker te maken voor studenten werd uitgedacht, voorbereidingen voor een nieuwe website resulteerden in een succesvol aanbestedingstraject en de communicatie tussen studenten en de examencommissie kreeg een boost doordat alle aanvraagprocessen nu ondergebracht zijn in OSIRIS.

Leerpodium

Bij ongeveer tweederde van alle opleidingen is Leerpodium nu in gebruik. Al naar gelang de vorm van het onderwijs verschilt de intensiteit van het gebruik. Samen met de leverancier werd een nieuwe functionaliteit ontwikkeld om studentportfolio's aan meerdere opleidingen te koppelen, en om studenten makkelijker onderdelen uit hun portfolio te kunnen laten delen met personen buiten ArtEZ. De samenwerking met de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) werd verstevigd, mede via enkele inspirerende bijeenkomsten. Kers op de taart was de tweede prijs in de jaarlijkse competitie van Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) die ArtEZ samen won met de AHK voor hun op Leerpodium gebaseerde onderwijsmodel 'Leren, maken, delen'. Per januari 2025 is een nieuwe functioneel beheerder gestart voor Leerpodium; ArtEZ werkt nog aan een beheer- en besturingsmodel voor Leerpodium als applicatie.

Intranet

In 2024 zijn nadere specificaties uitgewerkt om de intranet-informatie voor studenten te ontsluiten in Leerpodium.

Internet

In 2023 is ervoor gekozen om de website van ArtEZ te vervangen, zodat studenten en onderzoekers van ArtEZ een beter kanaal krijgen voor het delen van werk en voor interactie. Vanaf de zomer in 2023 heeft extern bureau ondersteund bij het opstellen van de functionele eisen en wensen voor de nieuwe site. Dit resultaat was de basis voor een Europese aanbesteding voor realisatie van de nieuwe website. In december 2024 kon de opdracht gegund worden aan de winnaar van de aanbesteding, zodat in september 2025 ArtEZ over een nieuwe website beschikt.

OSIRIS- projecten

Vanaf september 2024 loopt de formele communicatie tussen studenten en de examencommissie via OSIRIS-processen, die met de module OSIRIS Zaak gestandaardiseerd en geautomatiseerd zijn. Voor met name ambtelijk secretarissen is dit een effectieve en efficiënte ondersteuning. Verder is in 2024 gewerkt aan een ArtEZ-brede digitale Course Catalog, waarin de vakbeschrijvingen van alle opleidingen opgenomen kunnen worden. Hiervoor is onder andere een invoermodule in OSIRIS aangeschaft. Tenslotte is voor Conservatorium Arnhem het kiezen van keuzevakken in OSIRIS vormgegeven – die ervaring zal aanleiding zijn voor volgende stappen op het gebied van flexibilisering van onderwijs.

→ 2.5.3 Meer en betere begeleiding van studenten

ArtEZ heeft zich met dit thema ten doel gesteld om meer en betere begeleiding van studenten te realiseren. Daartoe zijn drie voornemens geformuleerd: een meer divers begeleidingsaanbod dat bovendien meer op de behoeften van studenten is afgestemd, een goede en zorgvuldige facilitering van studentbegeleiders en een intensievere begeleiding van internationale studenten. Een overkoepelende werkgroep met daarin vertegenwoordigers van alle academies en het decanaat vormde gedurende het hele programma de linking-pin tussen de ArtEZ-brede projecten en de activiteiten in de academies. Een greep uit de resultaten in 2024:

Visie studentenwelzijn

Alle hoger onderwijsinstellingen hebben van het ministerie van OCW opdracht gekregen om uitvoering te geven aan het Landelijk kader studentenwelzijn 2023-2030. ArtEZ is hiermee in 2023 begonnen door een [visie op studentenwelzijn](#) op te stellen, samen met medewerkers en studenten. In deze visie staan de ambitie, de definitie en de prioriteiten, die uiteraard in lijn zijn met het landelijk kader. In 2024 is deze visie vastgesteld en gepubliceerd. Hiermee heeft ArtEZ een leidraad om ook na de Kwaliteitsafspraken verder te bouwen aan betere studentenbegeleiding.

Studentenpsycholoog

Vanaf april 2023 is ArtEZ als pilot een samenwerking aangegaan met Max Ernst GGZ. Deze organisatie leverde ook in 2024 op alle ArtEZ-locaties studentenpsychologen. Deze dienst is een succesvolle toevoeging gebleken aan het begeleidingsaanbod. In 2024 voerden 176 studenten één tot vijf gesprekken met een studentenpsycholoog, tegenover 136 studenten in 2023. In juni 2024 zijn de afspraken met Max Ernst GGZ verlengd voor het studiejaar '24-'25.

Begeleidingsaanbod

Diverse academies hebben geïnvesteerd in extra begeleidingsuren voor studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) en externe of interne coaching voor studenten. Laagdrempelige beschikbaarheid van een coach blijkt zeer waardevol voor studenten. Daarnaast is de capaciteit van de studentendecanen verhoogd.

In 2024 is Gezondeboel geëvalueerd, de digitale omgeving waar studenten zelfstandig modules konden volgen op het gebied van mentaal welzijn. De evaluatieresultaten waren aanleiding om dit platform in 2025 niet meer aan te bieden aan studenten.

In Zwolle is zowel op het conservatorium als bij Art & Design de methodiek 'Tijdsurfen' onderdeel geworden van het curriculum, om studenten beter te leren omgaan met stress en planning. De studentenpsychologen hebben bovendien in alle ArtEZ-steden een goedbezochte training voor studenten aangeboden over prestatiedruk.

Bij de Academie voor Theater & Dans hebben studenten met een 'artist in residence' gewerkt aan het thema pijn en ongemak.

Veilige landing en sociale binding

Op beide academies in Zwolle worden al sinds 2021 buddy's gekoppeld aan eerstejaars studenten uit het buitenland en exchange-studenten. Deze buddy's begeleiden de studenten in praktische zaken en ondernemen gezamenlijk activiteiten. Wegens succes is het project in '23 uitgebreid naar Conservatorium Arnhem en in '24 ook naar Art & Design Arnhem.

Daarnaast is afgelopen jaar in kaart gebracht welke activiteiten de academies organiseren met betrekking tot werving, binding en de introductieperiode van studenten. Hoe zorgt ArtEZ voor een goede start op school en wat kan er nog beter? Het heeft een lijst aanbevelingen opgeleverd.

Bij de Academie voor Theater & Dans heeft elke opleiding een inclusieweek georganiseerd. Ook bij de AKI en het Conservatorium Arnhem zijn hier activiteiten voor georganiseerd.

Professionalisering studieloopbaanbegeleiders en docenten

De binnen het programma Kwaliteitsafspraken ontwikkelde trainingsmodules voor studieloopbaanbegeleiders zijn in het reguliere aanbod opgenomen van het Centre for Teaching & Learning.

Voor ArtEZ-docenten zijn ontwikkelvouchers en trainingen beschikbaar gesteld om ondernemersvaardigheden beter in het curriculum te verankeren.

Verschillende academies hebben bovendien studiedagen en trainingsactiviteiten voor SLB'ers georganiseerd. Bij de AKI Academie voor Art & Design is veel aandacht besteed aan het doorvertalen van de ArtEZ-brede kaders voor SLB naar de eigen context.

Studentbegeleiding bij ondernemerschap

Ook in 2024 zijn workshops 'Grip op je toekomst' gegeven aan studenten van elf opleidingen, waarin zij zicht krijgen op hun ondernemersvaardigheden. ArtEZ heeft het Europese Entrecomp-model voor ondernemersvaardigheden laten vertalen naar een op de kunsten toegespitst model, dat breed gebruikt en gedeeld wordt. Ook hebben 11 ArtEZ-studenten stage kunnen lopen in hun eigen bedrijf met een begeleidingsprogramma van hogeschool Saxion.

Informatievoorziening

Studenten geven aan dat informatievoorziening over de begeleidingsmogelijkheden cruciaal is. Daarom is hier ook in 2024 via verschillende kanalen maandelijks aandacht voor geweest, met een intensivering tijdens de start van het studiejaar.



→ 2.6 Overzicht eindresultaten gehele planperiode

In deze paragraaf rapporteren we over de eindresultaten op de voornemens per thema, zoals deze zijn opgenomen in het plan Kwaliteitsafspraken 'Ruimte voor Talent'. In dit plan beschreef ArtEZ per thema eerst een doel en een aanpak en koppelde daar 28 voornemens aan. Deze zijn weer vertaald naar een veelheid van projecten en activiteiten, zowel ArtEZ-breed als decentraal. Conform het beoordelingsprotocol van de NVAO rapporteert ArtEZ in dit jaarverslag over de eindresultaten op het niveau van de voornemens. De onderliggende eindrapportages van de projecten zijn op aanvraag beschikbaar. In paragraaf 2.6.2 staat het overzicht van voornemens met de resultaten. In paragraaf 2.6.1 staat beschreven hoe ArtEZ is omgegaan met onverwachte omstandigheden en bijsturing.

→ 2.6.1 Onvoorziene omstandigheden en maatregelen voor bijsturing

Tijdens de planperiode zijn een aantal onvoorziene omstandigheden en hindernissen van invloed geweest op het verloop van het programma. De belangrijkste zijn:

1. Het uitbreken van COVID-19 kort na de start van het programma;
2. De beperkte wendbaarheid van het plan door de gedetailleerde uitwerking in projecten en activiteiten;
3. Het gebrek aan menskracht en de maar beperkt op flexibiliteit ingestelde CAO hbo;
4. Het onvoldoende in de pas lopen van de ambities in het plan Kwaliteitsafspraken en de slagkracht van de organisatie.

COVID-19

In de mid-termrapportage (jaarverslag 2022) stond ArtEZ uitvoerig stil bij de gevolgen van COVID-19 voor het programma. Projecten met een digitaliseringscomponent kregen een enorme impuls, terwijl andere projecten minder prioriteit kregen. In het onderwijs was bovendien weinig ruimte voor extra projecten, door de toegenomen werkdruk om het onderwijs door te laten gaan. Dit effect was drie jaar merkbaar, maar herstelde zich ook weer.

Beperkte wendbaarheid

Het plan voor de Kwaliteitsafspraken is vooraf uitgewerkt tot op projectniveau, omdat uit het veld signalen kwamen dat abstractere plannen door de NVAO waren afgekeurd. ArtEZ startte in 2020 met 28 centrale en 107 decentrale projecten en richtte de projectenadministratie ook zo in. Dit kwam de wendbaarheid niet ten goede. Soms bleken vooraf bedachte projecten toch niet de gewenste oplossing te bieden of verloren zij hun relevantie. Ook ontstonden er onderweg nieuwe wensen en ideeën. Zowel binnen de academies als ArtEZ-breed heeft dit geleid tot wijzigingen: het samenvoegen, herzien of opheffen van bestaande projecten en het starten van nieuwe. Dit is steeds gedaan met instemming van de medezeggenschap. Daarbij waren een aantal uitgangspunten 'heilig', te weten:

1. Komt het geld nog steeds ten goede aan studenten en de kwaliteit van onderwijs?
2. Is de wijziging nog steeds logisch te koppelen aan een van de drie gekozen thema's en de bijbehorende doelen?
3. Heeft de wijziging geen negatieve effecten op andere projecten binnen het programma?

Menskracht

Vanwege risicobeheersing heeft ArtEZ aan het begin van de planperiode besloten om geen vaste aanstellingen of vaste uren te financieren uit de tijdelijke kwaliteitsgelden. Dat had tot gevolg dat mensen uit de eigen organisatie veelal op interne detacheringsbasis of op een ‘tijdelijke taakuitbreiding’ werkten aan de projecten. Aangezien de mogelijkheden voor tijdelijke uitbreiding in de CAO beperkt zijn, had dit gevolgen voor het vinden van voldoende menskracht en voor de continuïteit en het commitment. Geregeld ontstond namelijk de situatie dat mensen noodgedwongen niet verder konden werken aan een project of afhaakten. Ook leverden alle tijdelijke constructies een grote administratieve lastendruk op. Waar nodig en mogelijk was externe inhuur een oplossing, evenals het werken met alumni en studenten. Maar overall was het vinden van een balans tussen ambities, budget en menskracht misschien wel de grootste uitdaging van het programma.

Ambities, tempo en adoptievermogen

Het uitvoeren van een groot innovatieprogramma vraagt niet alleen om slagkracht binnen de programma-organisatie. Het raakt ook de gehele staande organisatie.

Een project heeft pas kans van slagen als onderliggende processen en beleid óók op orde zijn. Metaforisch: wie een dakkapel op zijn huis wil plaatsen, moet eerst zorgen dat de constructie van het huis op orde is. Gaandeweg het programma Kwaliteitsafspraken bleek regelmatig dat zonder een gedegen onderliggende visie, beleid en / of voorzieningen, en zonder adequate sturing daarop, investeringen uit het programma weinig duurzaam zouden zijn. Dat speelde met name op de onderwerpen flexibilisering van het onderwijs, informatiemanagement en professionalisering van medewerkers. Uiteraard is hierin steeds de samenwerking gezocht tussen management, beleidsafdelingen, onderwijs en programma-organisatie. Het is ook steeds onderwerp van gesprek geweest in de planning- en controlcyclus. Maar het is niet gelukt om op alle onderwerpen de staande organisatie en de programma-ambities met elkaar in de pas te laten lopen. Dit verklaart mede waarom de beoogde resultaten op de voornemens uit het programma Kwaliteitsafspraken niet volledig zijn gerealiseerd.

Daarnaast geldt dat een project alleen duurzaam resultaat oplevert wanneer medewerkers, die met de resultaten aan de slag gaan, voldoende betrokken zijn bij de projectrealisatie. Dat betekent dat voldoende beschikbaarheid van deze medewerkers noodzakelijk is en de planning van projecten beïnvloedt – medewerkers moeten immers ook ‘gewoon’ hun reguliere werk uit blijven voeren. Deze factor, adoptievermogen van de organisatie, is bij de planvorming onvoldoende in ogenschouw genomen, waardoor de ambities gedurende het programma aangepast moesten worden. Concreet voorbeeld hiervan is het aanpassen van de OSIRIS-projecten in 2022/2023.

→ 2.6.2 Resultaten per voornemen

Voor alle projecten en activiteiten zijn in het plan mid-termdoelen geformuleerd voor de periode 2020-2021 en einddoelen voor 2024. Van ieder project is in december 2024 een eindrapportage geschreven, waarin is aangegeven hoe de projectopbrengsten zich verhouden tot de beoogde einddoelen. Per project is een beargumenteerd eindoordeel gegeven over het resultaat, gescoord op de volgende vijf puntsschaal:

1

Resultaat meer dan behaald

4

Resultaat minimaal behaald

2

Resultaat behaald

5

Resultaat niet behaald

3

Resultaat gedeeltelijk behaald

Het eindresultaat op de 28 voornemens is een vrije optelsom van de resultaten van de onderliggende projecten. Vanwege de grote diversiteit aan projecten en activiteiten, was het niet mogelijk en niet erg zinvol om hiervoor een kwantitatieve (gewogen) scoringmethode voor te hanteren. De eindscore per voornemen is dus een beargumenteerde interpretatie. De gebruikte vijfpuntsschaal is gelijk aan die in de mid-termrapportage in het ArtEZ-jaarverslag van 2021.

Hieronder volgt, geordend per thema, het resultatenoverzicht van de 28 voornemens uit het plan 'Ruimte voor talent'. Per voornemen is het eindresultaat weergegeven, met een korte toelichting.

Onderwijsdifferentiatie

Programmadoel: Alle studenten en medewerkers van ArtEZ, ongeacht waar ze vandaan komen, voelen zich thuis in de ArtEZ-gemeenschap.

aanpak	voornemen	eind- resultaat	toelichting
1. De belemmeringen voor talent-ontwikkeling voor aspirant- studenten en studenten worden zoveel mogelijk weggenomen	Harmoniseren van lesplanningen om daarmee het keuze-aanbod te vergroten	Minimaal behaald	Dit voornemen blijkt complexer dan gedacht en is daarom alleen binnen enkele academies op kleine schaal uitgevoerd. Het is niet gelukt om ArtEZ-breed curricula te harmoniseren. Hier bleek ook onvoldoende draagvlak voor. Wel is binnen opleidingen gewerkt aan het uitbreiden van keuzemogelijkheden en het stroomlijnen van onderwijslogistiek.
	Werken met EVC: ruimte bieden aan eerder verworven leeruitkomsten	Gedeeltelijk behaald	Binnen o.a. de docentenopleidingen is hieraan gewerkt in het kader van de afspraken uit het landelijk bestuursakkoord flexibilisering docentenopleidingen. De ontwikkeling is nog volop gaande.
	Praktische belemmeringen flexibilisering wegnemen: onderwijslogistiek, kwaliteitszorg	Gedeeltelijk behaald	Met de Examencommissie is gewerkt aan het verbeteren van de OER om belemmeringen weg te nemen. Beleid rondom flexibilisering en stroomlijning van de onderwijslogistiek zijn langzamer van de grond gekomen dan gepland.
2. Het onderwijsaanbod wordt verder geflexibiliseerd, met verschillende inhoud en leervormen die zijn afgestemd op de behoefte van de diverse groep studenten. De onderwijsprogramma's bieden studenten voldoende ruimte voor het maken van eigen keuzes.	Verbreden van de onderwijsinhoud: aandacht voor inclusie en diversiteit binnen het curriculum.	Behaald	Binnen de academies is hier in vele vormen uitvoering aan gegeven. Ook is er aandacht geweest voor bewustwording en professionalisering van docenten op dit vlak.
	Digitalisering van de onderwijsinhoud: meer plaatsonafhankelijk onderwijs	Gedeeltelijk behaald	In 202-2022 nam dit een vlucht vanwege COVID-19. Er is volop geëxperimenteerd met digitale vormen van onderwijs. Na '22 ging de focus terug naar fysiek onderwijs en stagneerden sommige innovaties weer. Ook hier zijn de opbrengsten vooral lokaal, binnen de opleidingen. Het invoeren van Leerpodium als leermanagementsysteem voor heel ArtEZ heeft hierbij geholpen.
	Versnellen door kennisdeling en toepassing: kennis over flexibilisering opdoen en delen en formats beschikbaar stellen	Behaald	Er is een uitgebreide kennisbank over flexibilisering opgebouwd die ArtEZ-breed beschikbaar is. Er is vruchtbare samenwerking ontstaan tussen verschillende opleidingen. Er zijn digicoaches aangesteld.

3. Docenten worden voldoende toegerust om onderwijsdifferentiatie te realiseren.	Docenten en beoordelaars trainen: de BDB- en BKE-trainingen voortzetten en uitbreiden met vervolgt trainingen over flexibel onderwijs en alternatief beoordelen.	Gedeeltelijk behaald	BDB-BKE is steeds geactualiseerd en er zijn assessorentrainingen geweest. Echter op veel minder grote schaal dan vooraf voorzien.
	Digitale vaardigheden van docenten vergroten	Behaald	Hier zijn digicoaches voor aangesteld en er is op allerlei manieren voortgang geboekt.

Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Programmadoel: ArtEZ heeft faciliteiten die flexibel onderwijs mogelijk maken op uiteenlopende locaties, fysiek en digitaal, binnen en buiten school en in binnen- en buitenland.

aanpak	voornemen	eind-resultaat	toelichting
Investeren in gemeenschapsvorming, zowel fysiek als digitaal en zowel binnen als buiten ArtEZ. Zo zijn er meer ruimtes waar studenten van verschillende opleidingen elkaar kunnen ontmoeten. Ook bouwen we een moderne digitale omgeving, waarin gebruikers kunnen samenwerken en alle relevante informatie beschikbaar is.	Homebase	Meer dan behaald	Allerlei soorten werk-meubilair, stilte-werkplekken, ruimtes om even te ontspannen, pantry's... ArtEZ biedt haar studenten op alle locaties meer werkfaciliteiten dan voorheen.
	Studiegericht ruimtegebruik	Behaald	De conservatoria beschikken met elkaar nu over een 4 ^e locatie: een digitale plek om simultaan vanuit de andere drie locaties muziek te kunnen maken met elkaar.
	Mediatheken 2.0	Behaald	Alle mediatheken zijn een warmere plek geworden om te lezen, luisteren en te werken. Ook is veel materiaal toegevoegd aan de collecties.
	Vernieuwing DLO en intranet	Gedeeltelijk behaald	Het DLO heeft vorm gekregen in het leermanagementsysteem Leerpodium, dat bij tweederde van alle opleidingen geïmplementeerd is (en het aantal opleidingen dat Leerpodium in gebruik neemt, groeit nog). De vernieuwing van de intranetfuncties voor studenten is voorbereid, maar niet geëffectueerd. Dankzij realisatie van een nieuwe ArtEZ-website kunnen studenten en docenten straks makkelijker hun werk online tonen.
	Informatiepunten inrichten	Gedeeltelijk behaald	Voor vragen over auteursrecht is een informatiepunt ingericht bij de mediatheken. Een informatiepunt voor studentenhuysvesting is niet als zodanig gerealiseerd, maar de kwaliteit en kwantiteit van de informatie hierover voor aankomende studenten is wel structureel verbeterd.
We richten ICT-systemen en voorzieningen in om flexibel onderwijs te ondersteunen op alle locaties. Verbetering gebeurt in samenspraak met studenten en docenten.	Aanpassen centrale systemen voor flexibilisering	Behaald	Kies op maat is geïmplementeerd, met OSIRIS Zaak is het keuzeproces voor keuzevakken direct in OSIRIS vormgegeven, en een centrale digitale Course Catalog is voorbereid. Aanpassingen hebben het tempo van het thema Flexibilisering gevolgd.

	Multifunctioneel ruimtegebruik	Behaald	Bij vrijwel alle academies is ervaring opgedaan met huur van extra ruimtes en zijn voorzieningen getroffen om ruimtes voor meer doelen in te zetten.
	Moderniseren uitleenbare digitale AV-middelen	Behaald	Alle uitleenbalies hebben flink geïnvesteerd in nieuwe digitale AV-middelen.

Meer en betere begeleiding van studenten

Programmadoel: Er is meer intensieve, persoonlijke en onafhankelijke begeleiding beschikbaar voor studenten.

aanpak	voornemen	eind-resultaat	toelichting
Het begeleidingsaanbod wordt meer diverse en beter afgestemd op de behoeften van studenten. Er is begeleiding binnen en buiten de eigen de eigen academie. Belangrijke thema's zijn studieloopbaanbegeleiding, ondersteuning bij keuzes in flexibeler onderwijs, voorbereiding op de professionele carrière, omgang met stress en studiedruk en studeren met een studiebeperking.	Uitbreiding algemene voorzieningen voor begeleiding ArtEZ maakt een groter aantal voorzieningen beschikbaar voor studenten ongeacht hun opleidingsachtergrond.	Behaald	O.a. studentenpsycholoog, coaching, e-health, trainingen over mentaal welzijn, verbeterde communicatie. Niet alles wordt voortgezet in 2025.
	Vakgerichte coaching Dit betreft coaching met een (artistieke) praktijkcomponent en een professionele ontwikkelingscomponent.	Behaald	Binnen de academies is coaching en begeleiding aangeboden in verschillende vormen, zowel vakgericht als op mentaal welzijn.
	Uitbreiding voorzieningen studiebeperking Het gaat hier om meer uren voor decanen om studenten met een studiebeperking beter te begeleiden, uitbreiding van de voorzieningen en betere informatievoorziening en zo nodig aanvulling van het beleid met betrekking tot alternatieve toetsing.	Gedeeltelijk behaald	De decaan capaciteit is uitgebreid, er is dyslexiesoftware aangeschaft en er is professionalisering georganiseerd voor docenten en begeleiders. Toetsing en specifieke voorzieningen zijn nog maatwerk. Er is nog winst te halen in aanpassing van het onderwijs op neurodiverse studenten.

	Beter benutten bestaande kennis en voorzieningen Met dit voornemen wordt beoogd de voorbeelden van goede studentbegeleiding en de relevante netwerken die er in de academies zijn, te delen en daarmee slimmer in te zetten bij het intensiveren van de studentbegeleiding ArtEZ breed.	Gedeeltelijk behaald	De kwaliteitsafspraken zijn een vliegwiel geweest voor kennisuitwisseling. Het daadwerkelijk verbreden van aanbod is ten dele gelukt. Het is de uitdaging om de structuur voor kennisuitwisseling te behouden.
	Betere begeleiding studenten die naar het buitenland gaan Het doel is meer studenten de mogelijkheden van studie of stage in het buitenland benutten.	Gedeeltelijk behaald	Hier is op enkele academies aan gewerkt. Ook is de ArtEZ-brede voorlichting geëvalueerd.
	Uitbreiding begeleiding zelfstandig ondernemerschap Dit voornemen richt zich op meer bewustwording tijdens de studie op wat er komt kijken bij het starten van een eigen bedrijf.	Meer dan behaald	Hier is meer op ingezet dan vooraf gepland. Zowel in aanbod voor studenten als professionalisering van docenten als kennisopbouw en -deling.
	Begeleiding bij samenstellen curriculum Omdat de flexibiliteit in het onderwijs toeneemt trainen we medewerkers om studenten te begeleiden bij het maken van passende keuzes.	Niet behaald (gestopt)	In 2022 bleek dat dit project niet meer aansloot bij de ambities voor flexibilisering. Het is stopgezet en het budget is anders besteed.
De begeleiders van studenten worden meer gefaciliteerd om deze taak goed en zorgvuldig uit te kunnen voeren. Zo zijn studieloopbaanbegeleiders en docenten getraind in het begeleiden van studenten met een studiebeperking	Opleiden studieloopbaanbegeleiders Training en professionalisering van studieloopbaanbegeleiders en het inrichten van een centrale plek waar informatie kan worden gedeeld en collega's van elkaar expertise gebruik kunnen maken.	Gedeeltelijk behaald	De training is gerealiseerd, aangeboden en belegd in de lijn. Ook is maatwerk per academie beschikbaar. Het is lastig gebleken om te zorgen dat professionalisering overal onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.
De begeleiding van buitenlandse studenten wordt geïntensiveerd in navolging van het Verbeterplan ondersteuning internationale studenten.	Training medewerkers in interculturele competenties	Minimaal behaald	Er is een ArtEZ-brede training aangeboden en er zijn decentraal initiatieven geweest. Sturing en blijvende aandacht is niet geborgd.
	Training studenten in interculturele competenties	Gedeeltelijk behaald	Verschillende academies hebben activiteiten ondernomen rondom dit onderwerp en diversiteit & inclusie. Er is geen ArtEZ-breed programma opgezet.

	Buddyprogramma buitenlandse studenten	Behaald	Uitgevoerd conform voornemen.
	Verstevigen International Student Circle De bestaande netwerkorganisatie (ISC) wordt verder ontwikkeld.	Niet behaald (gestopt)	In overleg met de MR is dit project in '22 stopgezet, na een onderzoek en herprioritering. Het budget is anders besteed.



→ 2.7 Financiële verantwoording Plan Kwaliteitsafspraken

→ 2.7.1 Overzicht financiën planperiode 2020-2024

De financiële middelen voor Kwaliteitsafspraken zijn over diverse projecten verdeeld en ook over verschillende jaarschijven. Daarom volgt ook het beeld van de cumulatieve realisatie ten opzichte van de beschikbare middelen over de gehele looptijd tot en met het jaar 2024. Het totaalbudget voor de kwaliteitsgelden over de gehele planperiode bedroeg initieel € 20,5 mln. De brief OCW RB2024-01 is de basis voor de begroting 2024 en gaat uit van een cumulatieve Rijksbijdrage ad € 22,6 mln. In 2024 is nog een aanvulling ontvangen ter dekking van de CAO-ontwikkeling waarmee de totale Rijksbijdrage resulteert in € 22,7 mln. Dit bedrag is over vijf jaar verdeeld en daarbij is de ontwikkeling van de rijksbijdrage als volgt geweest:

(in € x 1.000)

Jaar	Brief OCW	Verdeling/jaar PKA	Saldo	% verdeling	Toelichting
2020	2.191	1.573	618	7%	Realisatiecijfers
2021	3.818	3.913	-95	19%	Realisatiecijfers
2022	4.769	4.264	505	20%	Realisatiecijfers
2023	5.429	4.816	613	23%	Realisatiecijfers
2024	6.533	6.351	182	30%	Realisatiecijfers
	22.740	20.917	1.823	99%	
2025		115	-115	1%	Begroting 2025-2029
22.740		21.032	1.708	100%	

Jaarlijks is de rijksbijdrage Kwaliteitsafspraken bijgesteld, gekoppeld aan het marktaandeel van ArtEZ. Daarnaast vond bijstelling plaats om de CAO-ontwikkeling en de prijsontwikkeling te compenseren.

In onderstaande tabel is de financiële realisatie over de jaren 2020 t/m 2024 in beeld gebracht. Het resterende saldo is in een hiervoor gealloceerde reserve geplaatst. In het jaar 2024 is gemiddeld 97% van het beschikbare budget (rijksbijdrage) voor projecten uitgegeven. Over de gehele looptijd is gemiddeld 92% uitgegeven wat resulteert in een reservepositie ultimo 2024.

Kwaliteits- afspraken per thema (in € x 1.000)	Budget 2024	Cum. Budget t/m 2024	Realisatie 2024	Cum. Realisatie t/m 2024	Saldo 2024	Cum. Saldo t/m 2024	Realisatie % 2024	Realisatie % cumulatief
Onderwijs- differentiatie	2.614	9.169	2.610	8.633	4	536	100%	94%
Passende en goede onderwijs- faciliteiten	2.532	8.505	2.612	8.043	-80	462	103%	95%
Meer en betere begeleiding van studenten	1.387	5.066	1.129	4.241	258	825	81%	84%
	6.533	22.740	6.351	20.917	182	1.823	97%	92%

Inzet kwaliteits-afspraken Gezamenlijk (thema) (in € x 1.000)	Budget 2024	Cum. Budget t/m 2024	Realisatie 2024	Cum. Realisatie t/m 2024	Saldo 2024	Cum. Saldo t/m 2024	Realisatie % 2024	Realisatie % cumulatief
Onderwijs-differentiatie	699	2.489	589	2.335	110	153	84%	94%
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	1.219	4.184	1.151	3.724	68	460	94%	89%
Meer en betere begeleiding van studenten	688	2.441	557	1.990	131	451	81%	82%
	2.606	9.114	2.297	8.049	309	1.064	88%	88%

Inzet kwaliteits-afspraken Academies (thema) (in € x 1.000)	Budget 2024	Cum. Budget t/m 2024	Realisatie 2024	Cum. Realisatie t/m 2024	Saldo 2024	Cum. Saldo t/m 2024	Realisatie % 2024	Realisatie % cumulatief
Onderwijs-differentiatie	1.915	6.680	2.021	6.297	-106	383	106%	94%
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	1.313	4.321	1.461	4.320	-148	2	111%	100%
Meer en betere begeleiding van studenten	699	2.625	572	2.251	127	374	82%	86%
	3.927	13.626	4.054	12.868	-127	759	103%	94%



→ 2.7.2 Financiële toelichting 2024

In 2024 is middels de rijksbijdrage een bedrag ad € 6,5 mln. beschikbaar gesteld. In totaal is € 6,4 mln. uitgegeven op de verschillende projecten, bestaande uit investeringen € 723K, personeelskosten € 3.902K en materiele lasten € 1.725K.

In de begroting 2024 is uitgegaan van een inhaaleffect op de projecten en de inzet van de bestemmingsreserve Kwaliteitsafspraken. De projectuitgaven zijn hoger begroot dan de rijksbijdrage in dit jaar en er was dan ook een negatief resultaat begroot. In realiteit is de rijksbijdrage vanaf 2024 bijna volledig ingezet, maar heeft de volledige inhaalslag zoals was begroot niet volledig kunnen plaatsvinden. De onderbesteding op de projecten 2024 is opgebouwd uit hogere investeringen ad € 237K, lagere materiele lasten ad € 733K en lagere personeelskosten ad € 154K. De formatie in de begroting 2024 was gesteld op 24,54 fte. De realisatie in 2024 is gemiddeld 28,39 fte.

In onderstaande tabel is de begroting 2024 versus de realisatie 2024 gespecificeerd:

Inzet kwaliteitsafspraken 2024 totaal (thema) (in € x 1.000)	Begroting 2024	Beschikbaar 2024 RB2024-03	Realisatie 2024	Saldo 2024	% tov begroting 2024
Onderwijsdifferentiatie	3.088	2.614	2.610	478	85%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	2.478	2.532	2.613	-135	105%
Meer en betere begeleiding van studenten	1.434	1.387	1.128	306	79%
Totaal projecten Kwaliteitsafspraken	7.000	6.533	6.351	649	91%
Rijksbijdrage OCW	6.401	6.533	6.533	132	
	-599	0	182	781	
Afschrijvingslasten investeringen	-297		-305	-8	
Activering investeringen	486		723	237	
Mutatie verlofstanden	-1		0	1	
Totaal Kwaliteitsafspraken 2024	-411		600	1.011	

Inzet kwaliteitsafspraken 2024 Gezamenlijk (thema) (in € x 1.000)	Begroting 2024	Beschikbaar 2024 RB2024-03	Realisatie 2024	Saldo 2024	% tov begroting 2024
Onderwijsdifferentiatie	717	699	589	128	82%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	1.205	1.219	1.151	54	96%
Meer en betere begeleiding van studenten	889	688	557	333	63%
	2.812	2.606	2.297	515	82%

Inzet kwaliteitsafspraken 2024 Gezamenlijk (thema) (in € x 1.000)	Begroting 2024	Beschikbaar 2024 RB2024-03	Realisatie 2024	Saldo 2024	% tov begroting 2024
Onderwijsdifferentiatie	2.371	1.915	2.021	350	85%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	1.273	1.313	1.461	-188	115%
Meer en betere begeleiding van studenten	544	699	572	-27	105%
	4.189	3.927	4.054	135	97%
Cumulatief	7.000	6.533	6.351	649	91%

→ 2.7.3 Thema onderwijsdifferentiatie

Voor het totaal van alle projecten in dit thema is de constatering dat er 100% van de middelen is gerealiseerd in 2024. Er is gestuurd op de extra inzet van middelen, rekening houdend met de beschikbare reserve Kwaliteitsafspraken. Over de gehele planperiode is ultimo 2024 94% gerealiseerd van de beschikbare middelen voor het thema onderwijsdifferentiatie. In de tabel is het realisatiepercentage uitgesplitst in onderwijsdifferentiatie gezamenlijk en onderwijsdifferentiatie academies.

Bij de aanvraag van het Plan Kwaliteitsafspraken is gemiddeld 40% van de beschikbare middelen toegekend aan het thema Onderwijsdifferentiatie. Voor gezamenlijke projecten is het percentage 28% en voor academieprojecten 48%. De bandbreedte over de jaren 2020 t/m 2024 is afhankelijk van de projectenplanning. Op basis van deze kengetallen is de conclusie dat de uitvoering conform het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is uitgevoerd.

Aandeel in beschikbare middelen	Band-breedte	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Onderwijsdifferentiatie thema	41%-45%	44%	45%	42%	44%	41%
Onderwijsdifferentiatie gezamenlijk	24%-32%	24%	31%	32%	30%	26%
Onderwijsdifferentiatie academies	44%-53%	44%	45%	49%	53%	50%

→ 2.7.4 Thema onderwijsfaciliteiten

Voor het totaal van alle projecten in dit thema is de constatering dat er 103% van de middelen is gerealiseerd in 2024. Er is gestuurd op de extra inzet van middelen, rekening houdend met de beschikbare reserve Kwaliteitsafspraken. Over de gehele planperiode is ultimo 2024 95% gerealiseerd van de beschikbare middelen voor het thema onderwijsdifferentiatie. In de tabel is het realisatiepercentage uitgesplitst in onderwijsfaciliteiten gezamenlijk en onderwijsfaciliteiten academies.

Bij de aanvraag van het Plan Kwaliteitsafspraken is gemiddeld 37% van de beschikbare middelen toegekend aan het thema Onderwijsdifferentiatie. Voor gezamenlijke projecten is het percentage 45% en voor academieprojecten 32%. De bandbreedte over de jaren 2020 t/m 2024 is afhankelijk van de projectenplanning. Op basis van deze kengetallen is de conclusie dat de uitvoering conform het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is uitgevoerd.

Aandeel in beschikbare middelen	Band-breedte	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Passende en goede onderwijsfaciliteiten thema	34%-41%	37%	38%	34%	36%	41%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten gezamenlijk	41%-55%	55%	42%	41%	46%	50%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten academies	28%-38%	37%	38%	30%	28%	36%

→ 2.7.5 Thema studentbegeleiding

Voor het totaal van alle projecten in dit thema is de constatering dat er 81% van de middelen is gerealiseerd in 2024. Er is gestuurd op de extra inzet van middelen, rekening houdend met de beschikbare reserve Kwaliteitsafspraken. Over de gehele planperiode is ultimo 2024 84% gerealiseerd van de beschikbare middelen voor het thema studentbegeleiding. In de tabel is het realisatiepercentage uitgesplitst in studentbegeleiding gezamenlijk en studentbegeleiding academies.

Bij de aanvraag van het Plan Kwaliteitsafspraken is gemiddeld 23% van de beschikbare middelen toegekend aan het thema Studentbegeleiding. Voor gezamenlijke projecten is het percentage 27% en voor academieprojecten 20%. De bandbreedte over de jaren 2020 t/m 2024 is afhankelijk van de projectenplanning. Op basis van deze kengetallen is de conclusie dat de uitvoering conform het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is uitgevoerd. In de meerjarenbegroting 2025-2029 is de inzet van de studentpsycholoog structureel belegd.

Aandeel in beschikbare middelen	Band-breedte	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Meer en betere begeleiding van studenten thema	17%-24%	19%	17%	24%	21%	18%
Meer en betere begeleiding van studenten gezamenlijk	22%-27%	22%	26%	27%	24%	24%
Meer en betere begeleiding van studenten academies	14%-22%	19%	17%	22%	19%	14%



→ 2.8 Besteding overgebleven budget Kwaliteitsafspraken

In het jaar 2024 zijn in het kader van de kwaliteitsafspraken (PKA) diverse initiatieven voorgelegd aan de MR en goedgekeurd c.q. in uitvoering gebracht die passend zijn binnen de doelstelling de thema's. Deze projecten zijn gericht op kennisdeling, interdisciplinaire samenwerking en onderwijsontwikkeling. Deze projecten hebben bijgedragen aan de integratie van onderzoek en onderwijs, de ontwikkeling van interdisciplinaire programma's en de versterking van kennisdeling binnen en buiten ArtEZ. De structurele inbedding van deze projecten zal de komende jaren verder bijdragen aan een duurzame onderwijsontwikkeling en onderzoekspraktijk.

Na vijf jaar Kwaliteitsafspraken is aan het eind van 2024 een bedrag van € 1,8 mln. niet besteed. In de begroting 2025 zijn de kosten opgenomen voor afwikkeling van het Plan Kwaliteitsafspraken met dekking uit de reserve. Conform de gemaakte landelijke afspraken dient ArtEZ dit geld in 2025 te besteden volgens de afspraken die golden voor de programmaperiode 2020-2024. De MR behoudt hierop het instemmingsrecht. Om hieraan opvolging te geven heeft ArtEZ het volgende ondernomen:

In 2025 worden kosten met betrekking tot de afwikkeling van de projecten in kaart gebracht en voorgelegd aan MR en CvB voor dekking uit de gevormde reservepositie.

Het CvB heeft opdracht gegeven een plan op te stellen voor de inzet van het resterend vrij beschikbare budget. Dit plan zal aan de MR ter besluitvorming worden voorgelegd.

Een aantal activiteiten welke worden voortgezet zijn opgenomen in de meerjarenbegroting 2025-2029 waarbij er dekking is vanuit de beleidsmiddelen of studievoorschotmiddelen.

→ 2.9. Reflectie medezeggenschapsraad

→ 2.9.1 Reflectie medezeggenschapsraad over 2024

De werkgroep Education, bestaande uit zowel studenten als docenten, van de centrale medezeggenschapsraad (MR) houdt zich vooral bezig met de Kwaliteitsafspraken. De werkgroep heeft maandelijks, waar nodig meer, contact met de twee themamanagers. In deze bijeenkomsten worden de werkgroepleden geïnformeerd door de themamanagers over de stand van zaken van de ArtEZ brede projecten binnen de Kwaliteitsafspraken. Ook fungeert de werkgroep als een klankbord en wordt er gebrainstormd over mogelijk nieuwe projecten, nieuwe afslagen die genomen kunnen worden en verbeterpunten.

Deze bijeenkomsten worden door de werkgroep Education als erg prettig en productief ervaren. De werkgroep wordt vaak vroeg in de besluitvorming betrokken waardoor er meer samen tot een besluit wordt gekomen in plaats van "alleen ja of nee zeggen". Wijzigingen worden in een vroeg stadium aangekondigd, schriftelijk goed gemotiveerd en in het overleg worden vragen en zorgen besproken. Hierin voelen we ons als werkgroep serieus genomen en gewaardeerd

en ervaren we dit als zeer prettig en kwalitatief goed. Door het vroegtijdig betrekken van de MR-werkgroep bij te verwachten wijzigingen, kunnen de leden ook nog input leveren die in de wijziging wordt meegenomen. Een goed voorbeeld hiervan is het opzetten van een informele of light-route voor nieuwe PKA-projecten, waarbij nieuwe projecten getoetst worden op een aantal criteria en de werkgroep Education het mandaat heeft gekregen van de MR om in te stemmen als ze aan deze criteria voldoen. Hierdoor konden nieuwe activiteiten, die passen binnen lopende projecten, in het laatste jaar van de kwaliteitsgelden sneller uitgevoerd worden.

Een thema waar we het afgelopen jaar regelmatig over gesproken hebben is de verdere implementatie van Leerpodium, wat daar nog niet lekker loopt, wat er volgens ons nog ontbreekt en wat we ons wensen voor de gebruiksvriendelijkheid en toekomstbestendigheid zowel voor de studenten als de docenten.

Er is met instemming van de MR een nieuw thema toegevoegd aan de kwaliteitsafspraken: Onderzoek en Onderwijs. De MR heeft hierover meerdere keren gesproken met het hoofd van Onderzoek en Valorisatie en de twee themamanagers van PKA. O&V is gestart met een groot project om onderzoek en onderwijs meer met elkaar te verbinden binnen ArteZ.

Op facilitair gebied zijn er nog een aantal projecten uitgevoerd gericht op de verbetering van werkplekken voor studenten van verschillende academies.

Een aantal projecten lopen nog door in 2025 waarna ze afgerond worden. En een aantal projecten gaan in 2025 over van een PKA project naar een structurele plek binnen de organisatie, zoals bij de studentenpsycholoog het geval is.

→ 2.9.2 Reflectie van de medezeggenschapsraad over de gehele planperiode

Vanuit de Medezeggenschapsraad, was de werkgroep Education, bestaande uit zowel studenten als docenten, de gesprekspartner van de themamanagers van Plan Kwaliteitsafspraken. De werkgroep heeft maandelijks, waar nodig vaker, contact gehad met de twee thema-managers. De werkgroep van de MR heeft de samenwerking met de themamanagers als heel constructief en transparant ervaren. Je kon echt met elkaar in gesprek. Door iedereen vooraf - in de planvorming - al mee te nemen begrijp je goed waarom iets op een bepaalde manier vorm krijgt. Bovendien kon de werkgroep als klankbord fungeren. Doordat we instemmingsrecht hadden, konden we als werkgroep en als gehele MR onze rol pakken en konden we steeds het belang van de studenten en het onderwijs goed meewegen. Voortdurend was bij de MR de graadmeter voor de inhoud: hoe profiteren de studenten hiervan? De middelen zijn tenslotte bedoeld om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Onze ervaring was dat de themamanagers dezelfde insteek hadden.

De lijnen met de themamanagers waren kort en we waren steeds al in een vroeg stadium betrokken bij nieuwe plannen en ontwikkelingen. Daardoor konden we ook echt meepraten over de invulling van projecten, echte 'mede-zeggenschap' dus. Die manier van samenwerken is heel waardevol gebleken. Als MR gebruiken we deze werkwijze nu ook voor afstemming met de verschillende afdelingen binnen ArteZ over andere thema's.

De formele besluitvorming was ook gebaat bij de transparantie in het voortraject. De MR was al goed aangesloten en op de hoogte van alle ontwikkelingen en daardoor verliep de formele route met het CvB ook soepel. Het was voor de MR heel prettig om een gesprekspartner te hebben in de vorm van de themamanagers.

Werkgroep PKA had mandaat ('light-route')

Ook was het fijn dat we als werkgroep Education mandaat hadden gekregen van de gehele MR voor advies en instemming namens de hele MR bij wijzigingen binnen bestaande projecten en doelen. Alleen grote wijzigingen vereisten nog een besluit van de voltallige MR. Hierdoor konden nieuwe projecten, die pasten binnen lopende projecten, in het laatste jaar van de kwaliteitsgelden sneller uitgevoerd worden.

Begrijpelijke taal

Het programma PKA betrok de MR niet alleen in de planvorming maar gebruikte ook begrijpelijke taal om plannen en ontwikkelingen uit te leggen. Dit was heel fijn en dit bespaarde tijd voor MR leden die zonder enige achtergrondkennis in gesprek gingen met de themamanagers. Zo was bijvoorbeeld flexibilisering een technisch en lastig onderwerp, maar het is de themamanagers gelukt om de MR daarin mee te nemen.

Wat we daarnaast gemerkt hebben was dat wanneer een MR-lid ook in de deelraad zit, dan versterkte dat elkaar. Je begrijpt van beide kanten beter wat er speelt en je kunt verbindingen leggen tussen de ArtEZ-brede projecten en de academieprojecten.

Naast de uitkomsten van concrete projecten, zijn vanuit het programma verbindingen gelegd tussen academies en ondersteunende diensten. Dat is ook een mooie opbrengst van de Kwaliteitsafspraken.

Thema's van de afgelopen jaren

Binnen de drie gekozen thema's willen we een paar PKA projecten uitlichten die volgens ons als MR belangrijk waren voor het onderwijs en de studenten van ArtEZ.

Studentenbegeleiding

Studentenpsycholoog, die na de pilot vanuit de PKA nu een vaste plek heeft gekregen binnen ArtEZ.

Opzetten van het IHelp-platform.

Beschikbaar stellen van menstruatieproducten voor alle studenten van ArtEZ.

Onderwijsdifferentiatie

In kaart brengen van mogelijkheden van onderwijsflexibiliteit, invulling vrije keuzeruimte voor studenten, resulterend in een advies over hoe nieuwe curricula vormgegeven kunnen worden zodat studenten zo flexibel mogelijk hun vrije keuzeruimte kunnen invullen.

Professionalisering medewerkers: met de opzet van het CTL zijn er meer mogelijkheden voor medewerkers tot professionalisering.

Facilitair

Implementatie van Leerpodium binnen alle opleidingen van ArtEZ.

Vernieuwing en verbetering van werk- en ontmoetingsruimtes voor studenten.

Start vernieuwing website ArtEZ met mogelijkheid voor tonen werk van studenten aan de buitenwereld.

Uitleen digitale middelen verbreed en verbeterd.

Aanschaf van Claro Read voor alle studenten en medewerkers van ArtEZ ter ondersteuning van mensen die moeite hebben met tekst.

Als laatste is afgelopen jaar Onderzoek en Onderwijs als nieuw thema toegevoegd aan de Kwaliteitsafspraken. Met dit project van Onderzoek en Valorisatie wordt de verbinding tussen onderzoek en onderwijs op verschillende manieren gestimuleerd en verstevigd.

Na Plan Kwaliteitsafspraken

Er loopt een hele duidelijke rode draad door alle PKA-initiatieven: het moet extra kwaliteit voor de studenten (en het onderwijs) opleveren. Die focus van de themamanagers delen wij als MR en deze vraag zou ook moeten blijven meewegen in de toekomstige ArtEZ-initiatieven. Denk aan het instellingsplan: wat heeft de student eraan? Dat is een duidelijke vraagstelling die veel explicieter aan de orde mag komen in projecten, plannen en maatregelen bij ArtEZ.

Hoe behouden we de ‘student voice’?

We zouden in de toekomst studenten moeten (blijven) faciliteren om hun stem te laten horen. Dat kan door relatief eenvoudige ingrepen zoals:

- een ideeënbus
- het aanstellen van studentassistenten, die initiatieven ontplooiën voor en namens de student community.
- bij het conservatorium Arnhem hebben ze bijvoorbeeld tijdens de PKA een studentvertegenwoordiger aangewezen die acties rond diversiteit en inclusie heeft geïnitieerd vanuit de student community.
- bij het conservatorium Enschede konden studenten vanuit het NPO-project Z@kcentje een subsidie-aanvraag doen van ca. 250 euro, die werd beoordeeld door de deelraad. Daarmee leg je het initiatief bij de student en is de deelraad nauw betrokken.
- een soortgelijk initiatief vond plaats bij Theater & Dans met het project ‘Sn@ckloket’.
- ten behoeve van de aanbesteding van het Leermanagementsysteem is een studentenklankbord ingesteld.

De MR zou graag zien dat bij ArtEZ niet alleen budget, maar ook ‘infrastructuur’ behouden blijft om student-ideeën te honoreren. Het overgebleven PKA-budget zou hier een mooie impuls aan kunnen geven. Dit heeft de MR ook geadviseerd aan het CvB van ArtEZ.

→ 2.10 Reflectie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) kijkt met genoeg terug op de uitvoering binnen ArtEZ van de in 2019 gemaakte Kwaliteitsafspraken ‘Ruimte voor talent’ (PKA). In de achterliggende jaren en daarmee ook in 2024 is een breed scala aan projecten en initiatieven binnen de geselecteerde thema’s onderwijsdifferentiatie, onderwijsfaciliteiten en studentenbegeleiding uitgevoerd.

De RvT is in de afgelopen jaren op gezette tijden geïnformeerd over de voortgang en heeft een verscheidenheid aan realisaties mogen aanschouwen. De RvT heeft via haar Onderwijs & Onderzoek-commissie (O&O) in de afgelopen jaren minimaal tweemaal per jaar diepgaander met het College van Bestuur (CvB) gesproken over de inhoudelijke realisatie. Successen zijn gedeeld en gevierd, risico’s en aandachtspunten besproken.

De NVAO, de Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland hebben afgesproken dat de Raden van Toezicht van hogescholen en universiteiten in het jaarverslag van hun instelling bijdragen aan de verantwoording van de uitvoering. Het gaat er in het bijzonder om dat de toezichthouders duidelijk maken hoe zij zijn betrokken bij de uitvoering van het PKA en wat zij vinden van de voortgang. Hierbij onze reflectie op dit proces.

Betrokkenheid

Het CvB heeft met de O&O-commissie de uitvoering en voortgang besproken in april en september 2024. Daar hebben we gereflecteerd op de voortgang van de projecten, de inzet van personeel, de financiële realisatie (deze is ook in de auditcommissie aan de orde geweest) de knelpunten en risico's. Ook in onze RvT-vergaderingen met het CvB zijn uitvoering en voortgang onderwerp van gesprek geweest. Verder is het CvB in zijn periodieke mondelinge en schriftelijke updates aan ons ingegaan op de kwaliteitsafspraken.

Vliegwiel voor andere vormen van samenwerking

De projectvoortgang heeft in de achterliggende periode laten zien dat het programma kwaliteitsafspraken op onderdelen heeft gewerkt als een vliegwiel voor nieuwe ontwikkelingen. Daarbij hoeft niet al het onderwijs in hetzelfde tempo dezelfde kant op te ontwikkelen, maar is wel een gezamenlijke richting ingezet en ligt de focus binnen de kwaliteitsafspraken op het stimuleren en organiseren van kennisdeling en het faciliteren en stroomlijnen van deze ontwikkelingen. Door juist met een mix van projecten binnen een thema/programma te werken en dit op deze wijze aan te sturen hebben wij gezien dat realisatie op verschillende gebieden tot stand kan komen.

De RvT ziet de meerwaarde van deze werkwijze: aanjagen, verbinden en kennisdelen. In het instellingsplan is een voornemen uitgesproken om veel meer te gaan werken als een netwerkorganisatie. Een van de speerpunten van de RvT is toezien op de concretisering en feitelijke uitvoering van het instellingsplan, het programma kwaliteitsafspraken heeft hier zeker aan bijgedragen. We hebben veel van de uitkomsten van de verschillende projecten met eigen ogen mogen aanschouwen. We zijn dankbaar voor de uitgebreide communicatie over deze resultaten.

Verduurzaming

Behalve aandacht voor de voortgang is nadrukkelijk ook aan de orde geweest hoe we de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken voor ArtEZ kunnen verduurzamen na 2024. In de loop van 2024 werd duidelijk dat de studievoorschotmiddelen worden gecontinueerd in 2025ev. ArtEZ heeft in afstemming met de MR en RvT besloten de middelen voor vier jaar toe te kennen aan specifieke onderwerpen om zo de opbrengst van het PKA blijvend te borgen. Aangezien de generieke bezuinigingen in het Hoger Onderwijs nog niet volledig zijn gekwantificeerd was het in 2024 onduidelijk of dit kon worden bestendigd.

Het gesprek over verduurzaming van de opbrengsten is al in 2023 is gestart, zowel met de directeuren als met de themamanagers en zowel voor de academieprojecten als de ArtEZ-brede projecten. De RvT is hierover geïnformeerd. De RvT heeft de keuze van de organisatie voor continuering besproken en ziet uit naar de inbedding van de projectresultaten om ook in de toekomst de gewenste kwaliteit te blijven leveren.

Conclusie

Wij, als RvT, zijn voldoende en tijdig geïnformeerd over de realisatie van het PKA. Knelpunten zijn openlijk benoemd. We hebben veel waardering voor de wijze waarop de vele projecten met enthousiasme worden uitgevoerd en ook zichtbaar veel opleveren voor studenten en docenten. We blijven toezicht houden op de realisatie en verduurzaming van de afspraken na 2024.

3 Governance



→ 3.1 Raad van Toezicht – verslag over 2024

De Raad van Toezicht van ArtEZ University of the Arts houdt toezicht op het bestuur van ArtEZ, statutair ondergebracht in de Stichting ArtEZ. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2024. De Raad van Toezicht houdt toezicht op (het beleid van) het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de stichting en kan het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd van advies dienen. Het toezicht omvat in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, de strategie, de risicobeheersing en -controle, het kwaliteitsbeleid, het financiële verslaggevingsproces, en ook de naleving van de wet- en regelgeving. De raad heeft toegezien op rechtmatige verwerving, én doelmatige en rechtmatige besteding van publieke middelen. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk zoals bedoeld in artikel 4 lid 3 statuten ArtEZ.

→ 3.1.1 Samenstelling in 2024

Per 31 december 2024 is mevrouw P.L. Meurs na twee termijnen afgetreden. Er zijn twee nieuwe leden gestart in 2024. Mevrouw E. Hopkins is per 21 juni 2024 benoemd en mevrouw G. Kramer-Zeroual per 1 september 2024. Zie ook het rooster van aftreden voor de verdeling van de functies binnen de RvT.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is opgenomen in paragraaf 4.2.5.

→ 3.1.2 Rooster van Aftreden en functie leden Raad van Toezicht bij ArtEZ

Het rooster van aftreden en de functies van de leden van de Raad van Toezicht van Stichting ArtEZ:

Naam	Functie RvT ArtEZ	1°/2° Benoeming	Herbenoembaar
Mevrouw L. van Deth	Voorzitter RvT Lid Remuneratiecommissie	1° benoeming per 01-03-2023 t/m 01-03-2027	Ja
Mevrouw P.L. Meurs	Vicevoorzitter RvT Voorzitter Remuneratiecommissie Voorzitter Onderwijs- en Onderzoekcommissie	1° benoeming per 01-01-2017 t/m 31-12-2020 2° benoeming per 01-01-2021 t/m 31-12-2024	Nee
De heer S.P. Baboeram Panday	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie	1° benoeming per 14-09-2020 t/m 14-09-2024 2° benoeming per 14-09-2024 t/m 14-09-2028	Nee
De heer S. Haringa	Lid RvT Lid Auditcommissie	1° benoeming per 01-03-2023 t/m 01-03-2027	Ja
Mevrouw E. Hopkins	Lid RvT Lid Onderwijs- en Onderzoekcommissie	1° benoeming per 21-06-2024 t/m 21-06-2028	Ja
Mevrouw G. Kramer-Zeroual	Lid RvT Voorzitter Remuneratiecommissie	1° benoeming per 01-09-2024 t/m 01-09-2028	Ja

→ 3.1.3 Vergaderingen en overige activiteiten

In 2024 is de Raad van Toezicht acht keer bij elkaar gekomen. De belangrijkste onderwerpen per vergadering zijn in onderstaande lijst opgenomen.

Datum	Ritme	Vergadering	Onderwerpen
26 februari 2024	Regulier	RvT-CvB-vergadering	Voortgang werving lid RvT en CvB Voortgang huisvesting Voorstel bezoldiging
11 april 2024	Regulier	RvT-CvB-vergadering	PKA Huisvesting Financiën – voorlopig resultaat 2024 Werving lid CvB en werving leden RvT
27 mei 2024	Extra	RvT-CvB-vergadering	Begroting Huisvesting stand van zaken Werving lid CvB en 2 leden RvT
22 mei 2024	Extra	RvT-MR-CvB-vergadering	Update AKI
21 juni 2024	Regulier	RvT-CvB-vergadering	Update AKI Jaarstukken 2023 PKA Huisvesting Werving twee interim leden CvB Benoeming leden RvT
26 september 2024	Regulier	RvT-MR-CvB-vergadering	AKI Veranderkundige opdracht Instellingsplan
7 november 2024	Regulier	RvT-CvB-vergadering	Stand van zaken huisvesting Veranderkundige opdracht Masteropleidingen O&V Onderzoek inspectie Update werving CvB-lid in vaste dienst Indeling RvT commissies
18 december 2024	Regulier	RvT-CvB-vergadering	Begroting 2024-2028 Voortgang huisvesting

De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht onder begeleiding van een externe begeleider verplaatst naar 3 maart 2025. Het College van Bestuur is vooraf om input gevraagd.

→ 3.1.4 Commissies

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie (RemCo) bestond in 2024 uit P. Meurs (voorzitter) en L. van Deth (lid).

De volgende wisselingen in het College van Bestuur hebben plaatsgevonden in 2024. Maarten Bremer is als lid College van Bestuur in functie geweest van 1 december 2018 tot 14 februari 2024 en in dienst tot 14 april 2024 (portefeuille onderwijs & onderzoek).

Bert Verveld was interim bestuurder in de periode 1 augustus 2023 – 1 maart 2024 en als voorzitter werkzaam in die periode. Van 1 maart 2024 tot 1 augustus 2024 was hij werkzaam als lid van het College van Bestuur. Hij had de portefeuille bedrijfsvoering en huisvesting.

Marjolijn Brussaard is in functie getreden op 1 november 2015. In de periode 28 februari 2023 tot januari 2024 is zij afwezig geweest als bestuurder vanwege ziekte. Vanaf januari 2024 tot 27 februari 2024 heeft zij gedeeltelijk gewerkt in het kader van re-integratie. Sinds 1 maart 2024 heeft zij haar taak als voorzitter weer opgepakt en heeft zij de portefeuille onderwijs & onderzoek overgenomen.

De twee interim leden College van Bestuur, Wilfried Claus (veranderkundige opdracht) en Jan van der Boon (bedrijfsvoering en huisvesting) zijn op 26 augustus resp. 1 september 2024 gestart.

Auditcommissie

De Auditcommissie is in 2024 zes keer bij elkaar gekomen. De auditcommissie bestond uit S. Baboeram Panday (voorzitter) en S. Haringa (lid).

Datum	Ritme	Vergadering	Onderwerpen
12 maart 2024	Extra	AC	Interim bevindingen PricewaterhouseCoopers Accountants N.V (PwC) Begroting Treasurystatuut
4 april 2024	Regulier	AC	Jaarstukken Rapportage T3 Aangepaste meerjarenbegroting december 2023 Huisvesting AKI PKA
16 mei 2024	Regulier	AC	Masterplan Subsidie DUMAVA Rapport ICS Huisvesting
3 juni 2024	Regulier	AC	Accountantsverslag Jaarstukken Rapportage T1
17 oktober 2024	Regulier	AC	Huisvesting Maandrapportage Begroting 2025- 2029 Interim bevindingen
3 december 2024	Regulier	AC	Eindverslag Laudame Interim bevindingen Begroting 2025-2029 Treasurystatuut

Onderwijs- en Onderzoekscommissie

Deze commissie is in 2024 twee keer bij elkaar gekomen. De O&O-commissie bestaat uit twee leden: mevrouw P.L. Meurs (voorzitter) en sinds 21 juni 2024 mevrouw E. Hopkins.

Datum	Ritme	Vergadering	Onderwerpen
25 april 2024	Regulier	O&O-commissie P. Meurs	Concept jaarstukken 2023 Onderdeel: conceptjaarverslag 2023 Toelichting Kwaliteitsafspraken Nationaal Programma Onderwijs (NPO) Stuurgroep Onderzoek Herstelplan AKI Update masteropleiding
12 september 2024	Regulier	O&O-commissie P. Meurs E. Hopkins	Masteropleidingen integratie Unesco-chair Kwaliteitsborging van onderwijs Kwaliteitsafspraken Instellingsaccreditatie Plan PKA Onderzoek inspectie van onderwijs

→ 3.1.5 Nevenactiviteiten leden Raad van Toezicht

Pauline Meurs

- Lid raad van toezicht s' Heerenloo (vanaf 1 mei 2024)
- Lid raad van commissarissen Parnassia-groep
- Lid bestuur Hulptroepen Alliantie
- Voorzitter raad van toezicht Cultuurfonds
- Lid bestuur Vereniging Aegon (tot 1 juni 2024)
- Lid raad van advies ACM

Louise van Deth

- ING Bank Nederland, voorzitter Raad van Advies
- Giro555/Samenwerkende Hulporganisaties, voorzitter
- Bestuur Stichting Videma, penningmeester
- Raad van Toezicht Nationaal Muziekinstrumenten Fonds, lid
- Vereniging Poorters van Venetië, voorzitter (vanaf 15 april 2024)
- Stichting Ymere, lid Raad van Commissarissen

Shashi Baboeram Panday

- CFO/lid RvB Talpa Holding NV/Talpa Network BV
- Lid RvT Nederlands Fotomuseum te Rotterdam
- Lid medezeggenschapsraad OBS De Horizon te Harmelen

Sietze Haringa

Zelfstandig adviseur Lid RvT Amsterdams Fonds voor de Kunst

- Lid RvT Amsterdams Fonds voor de Kunst
- Lid RvT Dunamare Haarlem
- Lid RvT Frans Hals Museum Haarlem
- Voorzitter Stichting Evenementen Terschelling
- Lid Bestuur Stichting Oer-IJ
- Kerndocent Toezicht en Strategievorming VTOI/NVTK

Eve Hopkins

Artistiek directeur Theater Bellevue

- Voorzitter Stichting Room with a View, Dries Verhoeven
- RvT Lid Theater Oostpool
- Voorzitter Stichting Soulcypher, Ruben Chi
- Jurylid RIDCC

Gyzlene Kramer-Zeroual

Programmadirecteur Strategie en Gelijke kansen Albeda MBO

- CVO, lid raad van toezicht
- VNO-NCW, bestuur parttime
- Job Dura Fonds Foundation
- ZHW, lid raad van toezicht
- Nationale politie, Raad van Advies en inspiratie

→ 3.2 College van bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur (CvB) heeft in 2024 verschillende wisselingen ondergaan. Zie ook paragraaf 3.1.

Het College van Bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkelingen. In overeenstemming met de wet en de statuten zijn de taken en bevoegdheden van de leden van het College van Bestuur vastgelegd in een bestuurs- en beheersreglement.

Het College van Bestuur werd in 2024 ondersteund door een Bestuursbureau, bestaande uit een secretaris, een plaatsvervangend secretaris, een woordvoerder/ crisismanager, een concerncontroller en het bestuurssecretariaat. De ambtelijk secretaris van de medezeggenschap is eveneens aan het Bestuursbureau gekoppeld.

→ 3.2.1 Portefeuilleverdeling

Wat betreft de inhoudelijke (i.e. functionele en dus niet hiërarchische) aansturing van de organisatie, waren de portefeuilles binnen het College van Bestuur in 2024 verdeeld en afgestemd met de Raad van Toezicht.

→ 3.2.2 Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur hebben, naast de nevenfuncties in het kader van vertegenwoordiging ArtEZ in stad en regio, in 2024 de volgende nevenfuncties bekleed:

Marjolijn Brussaard

- Lid bestuur Vereniging Hogescholen (2018 – mrt 2024)
- Portefeuillehouder kunstopleidingen en internationalisering
 - Bestuurscommissie internationalisering
 - Bestuurscommissie onderzoek
 - Bestuurscommissie onderwijs
- Lid UASnl) Universities of Applied Sciences Nederland (tot 2025)
- Lid bestuur Gelderland Valoriseert (2017 – 2025)
- Lid bestuur UAS 4 Europe (2019 – 2022) voorzitter (2022 – juni 2024)
- Lid audit commissie ELIA (2024 – 2025)
- CNA (Cultureel Netwerk Arnhem) (2016 – 2025)
- Lid City Network Arnhem (2016 - 2025)
- Lid bestuur Arnhem studiestad, Arnhem study city (2016 – 2025)
- Lid bestuurlijk overleg Kunstopleidingen Nederland (2015 – 2025)
- Voorzitter stichting Jodemo onbezoldigd (jan 2024 – nu)

Maarten Bremer (lid CvB tot 1 februari 2024)

- Voorzitter Raad van Toezicht Connecting Natural Values & People
- Lid Raad van Advies Impacter (project Maatschappelijke Diensttijd)

Bert Verveld (lid CvB a.i. tot 1 augustus 2024)

- Voorzitter Raad van Toezicht CINOP-ecbo (bezoldigd)
- Voorzitter Bestuur Stichting Cultuur & School Utrecht
- Voorzitter Commissie Wetenschappelijke Integriteit Hogeschool van Amsterdam
- Lid Raad van Advies CASE (Centre of Expertise Art & Sciences Education)
- Lid Adviesraad lectoraat Kunsteducatie AHK

Jan van der Boon (lid CvB a.i. vanaf 1 september 2024)

- Adviseur en interimmanager via Van der Boon interim en advies: opdrachten voor onder meer Saxion (lid CvB a.i. tot 1-9-2024) en LDE (samenwerking Universiteit Leiden, Technische Universiteit Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam, adviseur, tot 1-1-2025)
- Lid bestuur Stichting Econophysics
- Lid bestuur Stichting Boerhaave
- Lid RvT Stichting Lubec
- Voorzitter Rekenkamer gemeente Velsen

Wilfried Claus (lid CvB a.i. vanaf 26 augustus 2024)

- Voorzitter Wervenberaad Utrecht
- Kok Smulhuis, de Tussenvoorziening
- Directeur-eigenaar M.A.Ch. bv, Management & Consultancy
- Advisory board member, EBBF. Ethical Business Building the Future

Declaraties College van Bestuur

Door de leden van het college van bestuur zijn in 2024 de volgende kosten gemaakt (declaraties en facturen), uitgedrukt in €:

CvB leden	Representatie-kosten	Reis- en verblijfkosten binnenland	Reis- en verblijfkosten buitenland	Overige onkosten	Totaal
M. Brussaard	0	5.541	999	750	7.290
M. Bremer	0	1.150	0	354	1.503
L. Verveld	0	3.006	0	0	3.006
W.J.M. Claus	0	2.510	0	0	2.510
J. van der Boon	0	0	0	0	0
Totaal	0	12.207	999	1.104	14.310

→ 3.3 Good governance

ArtEZ legt als organisatie horizontaal en verticaal verantwoording af. Verticaal legt ArtEZ verantwoording af aan haar toezichthouders: intern rapporteert het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht en extern legt ArtEZ verantwoording af aan de minister van OCW via haar jaarverslag. De NVAO en de Inspectie van het onderwijs houden toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, respectievelijk op de naleving van de regelgeving.

Intern betreft ArtEZ de studenten en medewerkers bij het beleid. Primair gebeurt dat via de medezeggenschapsraad, deelraden en opleidingscommissies, waar studenten en medewerkers met de bestuurders, directeuren en hoofden van ArtEZ overleggen om plannen te bespreken en beleid effectief te beïnvloeden. De bestuurders luisteren ook op de studie- en werkvloer om te weten wat er speelt en welke behoeften er leven. In 2024 waren er verkiezingen voor alle zetels van de medezeggenschapsorganen. De raden en commissies zijn inmiddels in hun nieuwe samenstelling geïnstalleerd, getraind en hebben de eerste gesprekken met het College van Bestuur, de directeuren en de hoofden gevoerd.

De samenwerking tussen directeuren en de deelraden verloopt over het algemeen goed. Deelraden praten actief mee over decentrale ontwikkelingen en de Kwaliteitsafspraken. Waar verbetering mogelijk is, zijn gesprekken gaande over rollen en taken. Per 1 februari 2025 starten de (op)nieuw verkozen leden. Onderdeel van een goede start zijn de geplande scholingsdagen.

Verder wil ArtEZ haar handelen afstemmen op de behoeften van haar omgeving. Zo stemmen we de inhoud van onze studieprogramma's af op ontwikkelingen in en wensen van het beroepenveld. Binnen de opleidingen betrekken we werkgevers en beroepenveld bij het

onderwijs via werkveldcommissies. Daarnaast participeert ArtEZ in relevante netwerken en organiseert ze activiteiten en evenementen, zoals de jaarlijkse afsluiting van het studiejaar (Finals).

ArtEZ heeft regulier bestuurlijk overleg met de gemeenten Arnhem, Enschede en Zwolle en onderhoudt contact met andere overheden. Ook overlegt ArtEZ geregeld met andere hogescholen, universiteiten en de Vereniging Hogescholen. ArtEZ ontvangt en bezoekt regelmatig externe stakeholders. Op deze wijze geeft ArtEZ invulling aan horizontale dialoog en verantwoording.

ArtEZ richt zich naar de governance-verplichtingen van de branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Het college van bestuur evalueert jaarlijks zijn functioneren en rapporteert hierover aan de raad van toezicht. De Remuneratie-commissie bespreekt deze evaluatie met de leden van het college van bestuur in hun functioneringsgesprekken.

→ 3.4 Medezeggenschap

De huidige Medezeggenschapsraad (MR) is benoemd voor de periode 1 februari 2022 tot en met 31 januari 2025 en is de gesprekspartner van het CvB. Na de installatie in 2022 zijn de MR-leden getraind en is er gewerkt aan het definiëren van kernwaarden en het formuleren van een persoonlijk profiel. De taken worden verdeeld onder 5 subgroepen: het Dagelijks Bestuur, Students First, Employees, Education, Finance en in 2024 ook de tijdelijke werkgroep Huisvesting.

2024 was een zwaar jaar voor de medezeggenschapsraad. Het jaar begon met een noodsignaal van de opleiding Fine art in Enschede. De MR heeft enorme inspanningen verricht om dit op de agenda te krijgen. Officieel is er geen escalatieladder en zijn dit onderwerpen voor de OC en de deelraad. Het belang van een coördinator Medezeggenschap werd hiermee nog urgenter. Op het moment dat een studentenstop werd aangekondigd door het CvB kon de MR dit gesprek aangaan. Dit proces is geëscaleerd tot een langdurige reeks aan gesprekken met deelraden, CvB, OC's, RvT, vakbonden, etc. De MR kon door de onrustige situatie en het gebrek aan vertrouwen in het bestuur niet instemmen met het profiel voor een nieuw te werven CvB lid. Uiteindelijk is er een tussenoplossing gekomen met twee interim CvB leden waarbij een lid de bedrijfsvoering op zich nam en een tweede lid de opdracht kreeg de onrust te onderzoeken.

Personele wisselingen in het bestuursbureau leidden tot vertraagde procedures. De eerste aanvragen tot instemming en advies zijn pas tegen het einde van het semester bij de MR binnengekomen. Het gros van de aanvragen kwam zelfs op de eerste zomervakantiedag. Dit heeft zich wederom herhaald met de wintervakantie. De prioriteit voor docenten en studenten, aan het einde van een semester, is het onderwijs. Noodgedwongen zijn veel aanvragen dan ook doorgeschoven naar de toekomst.

De tweede helft van het jaar stond in het teken van de transitie van de Masters. Oorspronkelijk ondergebracht in een Graduate school met de afdelingen onderzoek en valorisatie worden deze nu naar de academies verplaatst. Ook O&V is bezig met een reorganisatie. In het proces van adviseren en inwinnen van informatie rondom de master transitie kwamen grote wrijvingen met de portfolio houder Onderwijs naar boven en heeft de MR uiteindelijk 3 verschillende gesprekpartners gehad binnen het CvB. Eind november is de transitie Masters, zeer vaardig, overgenomen door de portfoliohouder bedrijfsvoering en heeft de MR het gevoel te zijn gehoord in hun advisering.

Op 26 November heeft de MR aan de RvT een brief geschreven, als reactie op een voorgenomen besluit, waarin het vertrouwen in de voorzitter CvB wordt opgezegd.

Het jaar werd afgesloten met het wachten op een rapport van de onderwijsinspectie en een volle agenda voor 2025. Het goede nieuws is dat de procedure voor het aannemen van een coördinator Medezeggenschap is gestart en er plannen zijn voor een herstelproces om de rust weer te laten terugkeren.



Dagelijks bestuur

Jasiek Mischke (voorzitter) en Janneke Nieuwstad (als ambtelijk secretaris). Na het vertrek van Fabiola Camuti (per 1-1-2024) waren er geen nieuwe kandidaten voor de zetel van secretaris. Hendrik Aerts heeft in toenemende mate de rol van secretaris op zich genomen bij gesprekken met het CvB en tijdens de vergaderingen.

Reinout Vrijhoef was eerst secretaris van deze MR, hij heeft zijn MR-lidmaatschap en taken per 1 september 2023 naast zich neergelegd. Daarna heeft Fabiola Camuti de rol van secretaris MR overgenomen, tot 1 januari 2024.

De Medezeggenschapsraad wordt ondersteund door Janneke Nieuwstad, ambtelijk secretaris.

De leden van het DB functioneren als inhoudelijk en procesmatig begeleiders van de 5 werkgroepen.

Students first - bestaande uit Richard Liu, Trevor van Camp, Jesse Kranen.

2024 was not an easy year for ArtEZ students. The AKI Fine Art governance crisis brought many underlying issues to the surface. For Student First, this year was filled with challenges and uncertainty—we worked to push for student rights and governance transparency but often faced frustration along the way.

We want student voices to truly matter, but the reality is that governance processes are slow, communication is difficult, and key issues remain unresolved. In our collaboration with CvB (Executive Board), discussions often felt superficial, with little real progress. This not only made it hard to move forward but also affected mutual trust. At the same time, we realized that many students don't know how MR and OC work or how to participate in governance, making it even harder for student concerns to influence decision-making.

This year, we pushed for student feedback sessions on the AKI crisis, demanded clearer support from CvB, and worked to create more direct dialogue between students and administration. But governance efficiency remains a challenge—many commitments lack follow-through, and access to information is still difficult.

Even so, we believe that change is possible. In 2025, we will continue to monitor AKI reforms, push for clearer decision-making processes, and ensure that students have a real impact on school governance. We know this won't happen overnight, but if no one pushes for change, ArtEZ won't improve.

Employees - bestaande uit Angélique Euverink, Joanne Dijkman en Annemieke Vink

De werkgroep Medewerkers/Employees heeft zich in 2024 beziggehouden met allerlei zaken die het beleid rondom medewerkers aangaan.

We hebben ons in 2024 wederom bezig gehouden met een hele reeks aan onderwerpen zoals: de herziening van het Functiehuis en de verdere uitwerking van de functiebeschrijvingen en de uitrol hiervan binnen ArtEZ, de bezwaren en de afhandeling hiervan (hierover zijn we op de hoogte gehouden door HR), reiskosten (en evaluatie reiskosten zoals voor directeuren; dienstreizen; daadwerkelijke kosten etc.), jaartaakbeleid, sociale veiligheid, onderwerpen voor cursusaanbod bij het Center for Teaching and Learning, ICT/bereikbaarheidsregeling (consignatiedienst voor ICT medewerkers en conciërges), declaratie-reglement, vertrouwenspersonen (Arbo), Arbo – commissie, werkdruk, algemeen vakbondsoverleg (AVO)/contact vakbonden, medewerkerstevredenheid via internetspiegel / Effectory, Nieuwe gesprekscyclus en Verandering O&V en masteropleidingen.

Een hele lijst met onderwerpen en zo hebben wij dat ook ervaren: ontzettend belangrijke en relevante onderwerpen waarbij de MR graag betrokken wil zijn.

Een aandachtspunt voor 2025; voor de nieuwe MR en Werkgroep Employees: het jaartaakbeleid. Hier moet echt de vinger aan de pols gehouden worden denk wij als Werkgroep Employees; dit moet goed uitgezocht worden en de MR hierin goed betrokken worden en blijven. Het jaartaakbeleid hangt nauw samen met het thema werkdruk en zorg voor je medewerkers – werkdruk is sowieso een aandachtspunt in heel ArtEZ (op veel plekken wordt deze als te hoog ervaren).

Op dit moment is HR bezig met een onderzoek naar het jaartaakbeleid, het verschil tussen theorie- en praktijkdocent en de berekening ervan; en wat daarin gewijzigd kan worden. Er wordt op dit moment door ArtEZ met verschillende opslagfactoren gewerkt (zoals voor theoriëdocenten bijv. voor voorbereiding zoals colleges voorbereiden en nazorg zoals schriftelijke tentamens en essays nakijken). Dit kan niet zomaar verdwijnen, want er zitten grote verschillen tussen werkzaamheden van theorie- en praktijkdocenten. Dit is voor ons een aandachtspunt en zorg.

Vanuit de visie van 'een leven lang leren' willen wij als werkgroep ons graag ook nog meer bezighouden met de groei en ontwikkeling van medewerkers en wij denken daarin graag mee (net als in 2023, 2024) met het Center for Teaching and Learning – hoe medewerkers hierin nog meer uitgedaagd en gestimuleerd kunnen worden – ook in lijn met het instellingsplan.

Education - bestaande uit Menno Vroon, Sanne Bouma, Hendrik Aerts en Matthias Wittwer.

De werkgroep Education houdt zich vooral bezig met de Kwaliteitsafspraken. De werkgroep Education heeft regelmatig contact met de themamanagers van de kwaliteitsafspraken.

Zij informeren de werkgroep over de projecten die gaan starten of de veranderingen in de bestaande projecten. Tijdens de meetings fungeert de werkgroep als een klankbord. Een thema waar we het afgelopen jaar regelmatig over gesproken hebben is de verdere implementatie van Leerpodium, wat daar nog niet lekker loopt, wat er volgens ons nog ontbreekt en wat we ons wensen voor de gebruiksvriendelijkheid en toekomstbestendigheid zowel voor de studenten als de docenten.

Er is met instemming van de MR een nieuw thema toegevoegd aan de kwaliteitsafspraken: Onderzoek en Onderwijs. De MR heeft hierover meerdere keren gesproken met het hoofd van Onderzoek en Valorisatie en de twee themamanagers van PKA. O&V is gestart met een groot project om onderzoek en onderwijs meer met elkaar te verbinden binnen ArtEZ.

Op facilitair gebied zijn er nog een aantal projecten uitgevoerd gericht op de verbetering van werkplekken voor studenten van verschillende academies.

Een aantal projecten lopen nog door in 2025 waarna ze afgerond worden. En een aantal projecten gaan in 2025 over van een PKA-project naar een structurele plek binnen de organisatie, zoals bij de studentenpsycholoog het geval is.

Er loopt een hele duidelijke rode draad door alle PKA-initiatieven: het moet extra kwaliteit voor de studenten (en het onderwijs) opleveren. Die focus van de themamanagers PKA delen wij als MR en deze vraag zou ook moeten blijven meewegen in de toekomstige ArtEZ-initiatieven. Denk aan het instellingsplan: wat heeft de student eraan? Dat is een duidelijke vraagstelling die veel explicieter aan de orde mag komen in projecten, plannen en beleid binnen ArtEZ.

Finance - bestaande uit Annemieke Vink, Lize van der Gulden, Sjef Janssens en Jasiiek Mischke.

In 2024, the workgroup finance has been involved with the kaderbrief and the budget of 2025. We have had several constructive conversations with members of the CvB, in which we expressed our thoughts and opinions on the proposed financial trajectory. After this trajectory, the MR advised positively on the kaderbrief, except for the policy on flexibilisation, the transition of the master departments, and the restructuring of the research and valorization department. We believe these impactful policies should be discussed separately, and not as part of the kaderbrief, which is financial in nature. The board has expressed their understanding for our approach. The board has asked the MR for advice on the transition of the masters in 2024, and we expect to talk further on all three topics in 2025. As the workgroup finance, we hope to build a transparent relationship with the board in 2025, in which the board includes us in the process. We aim to be involved early on and provide input throughout the process. We are looking forward to this collaboration!

Overleg

Er is gekozen om de instemmings- en advies vergaderingen online te laten plaatsvinden en eens per kwartaal live en fysiek samen te komen in Deventer (geografisch middelpunt tussen Arnhem, Enschede en Zwolle) voor verdiepingsbijeenkomsten waarin geen advies of instemming nodig is. Het kiezen voor online afspraken bespaart naast reiskosten ook tijd en CO2 uitstoot. De leden ervaren deze vergaderingen als effectief. De documenten worden digitaal aangeleverd en overleg en instemming gebeuren digitaal in Teams. Om zoveel mogelijk aandacht en tijd te kunnen wijden aan inhoudelijk gesprek worden de mededelingen vooraf via een video gedeeld.

Ook de werkgroepen maken gebruik van korte videoboodschappen om de andere leden te informeren over hun voortgang.

De overlegstructuur bestaat uit:

- Wekelijks agenda-overleg dagelijks bestuur
- Tweewekelijks overleg tussen College van Bestuur en het dagelijks bestuur MR
- Tweewekelijks overleg tussen beleidsadviseur CvB Emma de Vries en het dagelijks bestuur.
- Tweewekelijkse Werkgroep afspraken (frequentie afhankelijk van te behandelen onderwerpen)
- Maandelijks gezamenlijke MR vergadering
- Ieder kwartaal overlegvergadering openbaar voor alle leden MR-DR-OC
- Kwartaalafspraken op locatie
- Onderwerp afhankelijke afspraken
- Overleg met Raad van Toezicht

Verkiezingen en ondersteuning

Er zijn in 2024 geen tussentijdse verkiezingen gehouden.

De verkiezingen voor de ArtEZ-brede medezeggenschap hebben in november plaatsgevonden.

Door het ontbreken van tussentijdse verkiezingen zijn veel zetels binnen de MR, Deelraden en OC's gedurende 2024 onbezet gebleven. De uitstroom van afstuderende studenten na het zomerreces is niet opgevangen. De bezetting van de verkiezingscommissie bleek niet volledig en ook ontbrak er ondersteuning binnen het bestuursbureau. Op advies van de verkiezingscommissie zijn de grote 3-jaarlijkse verkiezingen vervroegd gehouden. De uitvoering van deze verkiezingen in november is ondersteund door Niam Evers onder begeleiding van Emma de Vries. Jasiel Mischke heeft als adviseur gediend. Bureau Inkesta heeft de technische ondersteuning van de verkiezingen verzorgd.

De verkiezingen worden uitgevoerd met behulp van een draaiboek dat door Rebecca Nagel-Weissink is opgesteld en wordt bijgewerkt naar aanleiding van actuele evaluaties. Het draaiboek verkiezingen is bijgewerkt door Niam Evers. De bedoeling is dat de verkiezingen in de toekomst door de nieuw aan te stellen coördinator medezeggenschap worden geleid.

Samenstelling

De MR is benoemd voor de periode van 31 januari 2022 tot 31 januari 2025, in totaal drie jaar. Tussentijds treden er leden af en worden zij waar mogelijk aangevuld met nieuwe leden. Per 1 Januari 2024 is Fabiola Camuti niet meer werkzaam bij ArtEZ en is haar zetel onbezet. Tegelijk zijn er ook nieuwe leden aan de raad toegevoegd. Dit waren: Menno Vroon, Annemieke Vink, Trevor van Camp, Jesse Kranen, Sjef Janssens, Hendrik Aerts, Sanne Bouma en Qiyun Zheng.

Op 31 december 2024 blijven 5 studenten- en 3 medewerkerszetels onbezet.

De samenstelling van de Medezeggenschapsraad is op 31 december 2024 als volgt:

Studentgeleding:

Lize van der Gulden
Richard Liu
Jesse Kranen
Sanne Bouma

Personeelsgeleding:

Jasiel Mischke
Angélique Euverink
Joanne Dijkman
Menno Vroon
Annemieke Vink
Matthias Wittwer
Stanislav Jusufovic
Hendrik Aerts

Scholing en agendering

Direct aan het begin van hun termijn zijn de nieuwe leden van de Medezeggenschapsraad in februari 2022 geschoold door trainers van Cinte, samen met de leden van de deelraden en opleidingscommissies.

Op 5 juni 2024 is er een online (her)training aangeboden aan alle leden die na februari 2022 zijn gestart en alle andere leden die belangstelling hadden. Deze is nogmaals aangeboden in het Engels op 25 juni 2024. De coördinatie van deze trainingen is uitgevoerd door Janneke Nieuwstad en Jasiek Mischke.

Emma de Vries heeft de coördinatie van de scholingen voor 2025 op zich genomen met Jasiek Mischke in adviserende rol. Het doel is om een in samenwerking met Cintea een long-lopend scholingsplan op te stellen dat wordt beheerd door de Medezeggenschap coördinator.

Medezeggenschapsreglement en Huishoudelijk reglement

Er zijn in 2024 geen wijzigingen in de reglementen vastgesteld.
Door het verdwijnen van de Masters eenheid zal in 2025 een wijziging van Artikel 2.2 Samenstelling Medezeggenschapsraad en Artikel 3.1 Instelling Deelraden noodzakelijk zijn.

Netwerken

De Medezeggenschapsraad is lid van de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen en de Algemene Onderwijsbond. De Medezeggenschapsraad werkt actief samen met Cintea voor de scholing van de leden van de medezeggenschap bij ArtEZ.

Instemming

Er is in 2024 instemming gegeven aan de volgende instemmingsverzoeken:

*N = niet ingestemd

Thuiswerkvergoeding en lastenverlichting	12 juni 2024
Functiematrix	27 augustus 2024
Instemmingsdeel OER 2024-2025	28 augustus 2024
Aangepaste toestemming dienstreis	8 oktober 2024
Kaderbrief 2025 (*N)	15 oktober 2024
Aanpassing reiskosten directeuren (*N)	15 oktober 2025
Voorstel PKA	24 oktober 2024
Kaderbrief 2025	24 november 2024
Consignatieregeling	19 november 2024
Transitie masteropleidingen	21 november 2024

Advies

Er werd in 2024 zowel positief als negatief geadviseerd op voorstellen van het College van Bestuur.

*N = Negatief advies

Profiel lid CvB (N)	12 juni 2024
Transitie masteropleidingen	21 november 2024
Instellingscollegegeld 2025-2026 (*N)	21 november 2024
Studievoorschotmiddelen (*N)	3 december 2024
Voortzetting Centrum Teaching Learning	3 december 2024
Begroting 2026	16 december 2024
Transitie Masters	16 december 2024

Overige briefwisselingen MR – CvB

Verzoek om info en stukken AKI	12 juni 2024
Vragen over OER 2024-2025	12 juni 2024
Verkiezingen 2024 medezeggenschap	19 juni 2024
Verzoek om info en stukken AKI examencie	19 juni 2024
PKA	19 juni 2024
Brief aan RvT over recente ontwikkelingen	28 juni 2024
Verzoek om info herstelbudget AKI	15 november 2024
Herhaald verzoek om info stukken AKI	14 november 2024
Uitstel verzoeken aan MR	25 november 2024
Reactie op voorgenomen besluit RvT	26 november 2024
Reactie op veranderkundige opdracht	6 december 2024
Update lopende onderwerpen MR	16 december 2024

Dit jaarverslag is op zondag 30 maart 2025 vastgesteld door het dagelijks bestuur Medezeggenschapsraad.



→ 3.5 Risicomanagement

ArtEZ heeft (fraude)risicomanagement geïntegreerd in de reguliere planning-en controlcyclus. Het College van Bestuur draagt de primaire verantwoordelijkheid, met toezicht door de Raad van Toezicht. De afdeling Control en Advies ondersteunt en adviseert bij de borging van het onderwerp. Daarbij werkt men continu samen met stakeholders en volgt men de interne en externe ontwikkelingen. Als onderdeel van de planning & controlcyclus vindt er meerdere keren per jaar een beoordeling van de belangrijkste operationele en strategische risico's plaats. Via verschillende periodieke rapportages en controles monitoren we de operationele risico's. Tijdens de planning & controlgesprekken wordt tussentijds stilgestaan bij de ontwikkelingen en risico's rondom onderwijskwaliteit, onderzoek, personeel en bedrijfsvoering.

In het afgelopen jaar heeft ArtEZ een risicoanalyse uitgevoerd om de potentiële risico's te identificeren en te beoordelen. Deze analyse is gebaseerd op drie kernwaarden: kans, impact en financiële consequentie, met een maximale risicoscore van 45 punten.

De geïdentificeerde risico's zijn ingedeeld in de rubrieken strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaggeving en wet- en regelgeving. Door deze gestructureerde aanpak kunnen de belangrijkste risico's effectief worden beheerd en passende maatregelen worden genomen om de impact op de organisatie te minimaliseren. Dit stelt ArtEZ in staat om de strategische doelen te bereiken en tegelijkertijd een solide basis voor toekomstige groei te waarborgen.

In bijlage 3 is de top 10 van risico's opgenomen met daarin: het hoofdthema, een korte toelichting, de bestaande en voorgenomen maatregelen, de risicocategorie en de risicoscore. In de volgende paragraaf wordt de top 5 van deze risico's verder uitgeschreven.

Imago en Sociale veiligheid

ArtEZ heeft een sterke reputatie opgebouwd. De naam ArtEZ is van groot belang voor het aantrekken van studenten, en om daarmee een bijzondere positie in te nemen tegenover andere kunsthogescholen. ArtEZ is het afgelopen jaar vaker in het nieuws geweest met betrekking tot verschillende onderwerpen, waarbij dit invloed heeft op het imago van ArtEZ. Sociale veiligheid is eveneens een belangrijk onderwerp. We zorgen ervoor als ArtEZ om alert te zijn op het gebied van sociale veiligheid en goed werkgeverschap. Dit om de veiligheid voor studenten en medewerkers te bewaken. Door een combinatie van deze maatregelen kan een veilige omgeving gecreëerd worden waarin studenten en personeel zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Hierbij gaat het enerzijds om structuur: regelingen, procedures, instanties. Anderzijds gaat het om cultuur: elkaar aanspreken, durven naar voren te treden, training en scholing.

Open en eerlijke communicatie: ArtEZ communiceert direct en transparant over de situatie richting studenten, medewerkers en externe stakeholders.

Verantwoordelijkheid nemen: ArtEZ toont verantwoordelijkheid door de situatie te accepteren, hierop te reflecteren en te acteren.

Corrigerende acties ondernemen: ArtEZ stelt concrete acties op in samenhang met de stakeholders die het probleem aanpakken en toekomstige herhaling voorkomen.

Beleid en procedures: ArtEZ stelt beleidslijnen, gedragscodes en procedures op met betrekking tot sociaal gedrag, discriminatie, pesten en seksuele intimidatie. Er wordt zorggedragen dat dit bekend is bij zowel personeel als studenten.

Toegankelijke ondersteuning: ArtEZ zorgt voor toegankelijke en vertrouwelijke ondersteuningsdiensten, zoals counseling, mentorprogramma's en vertrouwenspersonen, waar studenten en personeel terecht kunnen voor hulp en advies.

Training en bewustwording: ArtEZ zorgt ervoor dat trainingen aan voor zowel personeel als studenten over onderwerpen als interculturele communicatie, conflictoplossing, respectvol gedrag en het herkennen en melden van ongewenst gedrag worden aangeboden.

Campusomgeving: ArtEZ draagt bij aan het creëren van een omgeving die sociale interactie en verbondenheid bevordert, zoals gemeenschappelijke ruimtes, sociale activiteiten en evenementen die diversiteit en inclusie bevorderen.

Kwaliteitsborging en onderwijskwaliteit

De keuzegids hbo beoordeelt jaarlijks op basis van betrouwbare bronnen zoals de Nationale Studenten Enquête, arbeidsmarkt cijfers van het Researchcentrum voor Onderzoek en Arbeidsmarkt en studiesuccescijfers van de Vereniging Hogescholen. In 2025 dragen 27 opleidingen bij ArtEZ het predicaat Topopleiding, waarvan er 11 op nummer één in hun categorie stonden. Het is een belangrijk doel van ArtEZ om deze waardering 'Topopleiding' te behouden. De Inspectie van het Onderwijs heeft in de eerste helft van 2024 signalen ontvangen over de kwaliteitsborging van het onderwijs en de examinering. Begin 2025 is het definitieve rapport, naar aanleiding van het onderzoek dat in 2024 bij ArtEZ is uitgevoerd en de zienswijze van ArtEZ, gepubliceerd. Het rapport schetst een kritisch, maar helder beeld van de uitdagingen waar wij voor staan. ArtEZ omarmt de aanbevelingen en gaat daar samen met de directeuren en de organisatie verder mee aan de slag "Verbeteringen ten aanzien van de kwaliteitsborging van het onderwijs die al eerder zijn ingezet, worden verder en versneld doorgevoerd, en waar nodig aangevuld. De zorg voor studenten en medewerkers en – waar nodig – de naleving van wet- en regelgeving wordt versterkt. We doen dat stap voor stap en met betrokkenheid van studenten en medewerkers. Zij zijn de sleutel in de verandering."

Continue evaluatie en feedback van Studenten: ArtEZ draagt zorg voor periodieke, zowel anonieme als niet-anonieme, enquêtes en feedbacksessies waarin studenten hun ervaringen met de onderwijskwaliteit kunnen delen. Dit kan betrekking hebben op docenten, inhoud van het curriculum, studiemateriaal, en onderwijsomstandigheden. ArtEZ monitort de resultaten van de enquêtes en stuurt daar waar nodig bij.

Opleidingen en professionalisering van Docenten: ArtEZ zorgt ervoor dat docenten regelmatig getraind worden in didactische vaardigheden en nieuwe onderwijsmethoden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van workshops, peer reviews en bijscholing.

Interne audits en externe evaluaties: ArtEZ draagt zorg dat er regelmatig interne audits uit om het onderwijsproces, de leeromgevingen en de evaluatiemethoden uitgevoerd gaan worden. Periodiek zijn opleidingen onderdeel van accreditaties zodat ook onafhankelijke de onderwijskwaliteit wordt beoordeeld en verbeterpunten geïdentificeerd kunnen worden.

Borging van inhoudelijke relevantie: ArtEZ zorgt ervoor dat het curriculum actueel en relevant blijft ten opzichte van de ontwikkelingen in de samenleving, de arbeidsmarkt en het vakgebied. ArtEZ past het curriculum aan op basis van veranderende beroepsbehoeften om studenten optimaal voor te bereiden op hun toekomstige carrière.

Opleidingsprofielen en competenties: Binnen ArtEZ worden duidelijke en meetbare leerresultaten vastgesteld voor elke opleiding en elk vak. Dit wordt als basis gebruikt voor het monitoren van de effectiviteit van het onderwijs.

Mentorschap en begeleiding: ArtEZ draagt zorg voor voldoende mentorschap en begeleiding voor studenten, zowel op inhoudelijk als persoonlijk vlak. Dit kan helpen om studierendement te verhogen en het risico van uitval door onvoldoende ondersteuning te verkleinen.

Ontwikkeling rijksbijdrage

De rijksbijdrage van ArtEZ heeft de afgelopen jaren een relatief stabiele trend laten zien in de meerjarenraming, de aankomende jaren kan hier verandering in komen vanwege de landelijke bezuinigingen in het hoger onderwijs. Daarnaast kunnen onder andere de Wet Internalisering in Balans, beleidsregel publiek-privaat, landelijk demografische krimp van het totaal aantal studenten en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt in de culturele sector van invloed zijn. ArtEZ heeft met deze politieke en sociaal economische factoren te maken, waar geen directe invloed op uit te oefenen is. Het is echter belangrijk om deze factoren te herkennen, en proactief mitigerende maatregelen te nemen om mogelijke negatieve effecten te verminderen.

Monitoring en analyse: ArtEZ houdt de politieke ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en analyseer hoe ze zijn te beïnvloeden. Dit doet ArtEZ door het volgen van wetgevingsvoorstellen, overheidsbeleidswijzigingen en politieke trends. Daarnaast wordt een gedetailleerde analyse uitgevoerd van de impact van de verminderde rijksbijdrage op de financiële positie en op de onderdelen van de hogeschool.

Belangenbehartiging en communicatie: ArtEZ neemt actief deel aan belangenbehartigings-inspanningen om de stem te laten horen bij politieke besluitvormers. Dit door het bieden van expertise aan beleidsmakers of deelname aan werkgroepen van onder andere de Vereniging Hogescholen en het KUO.

Intern strategische communicatie: ArtEZ communiceert over hoe politieke factoren van invloed zijn, hoe dat zich vertaalt naar het eigen beleid en welke stappen worden ondernomen om hiermee om te gaan. Daarnaast communiceert ArtEZ openlijk en transparant over de financiële uitdagingen waarmee de hogeschool wordt geconfronteerd en betreft alle belanghebbenden bij het vinden van oplossingen.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen: ArtEZ heeft voor voldoende flexibiliteit in de operationele en strategische planning, om daarmee adequaat te reageren op veranderende politieke omstandigheden en beleidsveranderingen.

Diversificatie van inkomstenbronnen: ArtEZ verkent de mogelijkheden voor het diversifiëren van inkomstenbronnen buiten de rijksbijdrage, zoals het aantrekken van meer externe financiering voor onderzoek en ontwikkeling, het opzetten van partnerschappen met bedrijven of het ontwikkelen van nieuwe opleidingsprogramma's.

Strategische Roadmap huisvesting

ArtEZ ontwikkelt meerjarenplannen voor huisvesting. Het gaat daarbij om functionaliteit en bouwkundige ambities. Naast de inhoudelijke component zijn ook duurzaamheid en de financierbaarheid uiteraard van groot belang. De financiële mogelijkheden bepalen mede de besluitvorming en goedkeuring door CvB en uiteindelijk de RvT. Bij grootschalige huisvestingsplannen zijn er verschillende aspecten waarmee rekening moet worden gehouden om de mogelijke risico's te minimaliseren en een succesvolle uitvoering te garanderen.

Grondige planning en analyse: ArtEZ voert een grondige behoefteanalyse uit om de specifieke vereisten en doelstellingen van het huisvestingsproject te begrijpen. Dit omvat het vaststellen van de benodigde functionaliteit qua huisvesting, de locatie, de grootte, de faciliteiten en de budgettaire overwegingen.

Stakeholderbetrokkenheid: ArtEZ betreft alle relevante belanghebbenden bij het huisvestingsplanningsproces, waaronder medewerkers en studenten. Dit bevordert draagvlak, betrokkenheid en transparantie gedurende het hele project.

Realistische budgettering en projectbeheersing: ArtEZ stelt een realistisch budget op dat rekening houdt met alle kosten zoals voorbereidingskosten, bouwkosten, vergunningen, operationele kosten en onvoorziene uitgaven en zorgt ervoor dat er voldoende financiële reserves zijn om onverwachte kosten op te vangen. Daarnaast wordt een effectief projectbeheersingssysteem geïmplementeerd om de voortgang van het huisvestingsproject te bewaken, inclusief mijlpalen, budgetten, kwaliteitsnormen en risico's. Gelet op de omvang van de ambities richt ArtEZ een programma- en projectorganisatie in.

Duurzaamheid en milieuoverwegingen: ArtEZ integreert de duurzaamheidsprincipes en milieuoverwegingen in het onderhoud, ontwerp en de bouw van de gebouwen om de impact op het milieu te minimaliseren en operationele kosten op lange termijn te verlagen.

Juridische en regelgevende naleving: ArtEZ zorgt ervoor dat de huisvestingsprojecten voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving, zoals bouwvoorschriften, milieuvoorschriften, gezondheids- en veiligheidsnormen, aanbestedings- en planningseisen.

Cybersecurity

Binnen ArtEZ investeren we in cybersecurity om zo goed mogelijk tegen cyberaanvallen bestand te zijn. Het risico dat nieuwe technologische ontwikkelingen plaatsvinden of medewerkers niet alert zijn, blijft hoog. Om die reden staan de volgende thema's centraal: informatievergarings, kennisdeling en dreiging, fysieke maatregelen en creëren van ArtEZ-breed bewustzijn. Het waarborgen van cyberveiligheid is van cruciaal belang vanwege de gevoelige informatie die wordt verwerkt en opgeslagen, zoals persoonlijke gegevens van studenten en medewerkers, financiële informatie en intellectueel eigendom.

Partnerships en samenwerking: ArtEZ werkt samen met andere hogescholen, onderzoeksinstituten en overheidsinstanties om informatie en middelen te delen over cyberdreigingen en beste praktijken op het gebied van cyberveiligheid.

Bewustwordingstraining: ArtEZ biedt trainingen en workshops aan voor personeel en studenten over cyberveiligheid en test de awareness van medewerkers en studenten.

Beleid en procedures: ArtEZ stelt duidelijke beleidslijnen, gedragscodes, incidentenresponsplan en procedures op met betrekking tot informatiebeveiliging, zoals wachtwoordbeleid, toegangscontrole, twee-factor-authenticatie en dataprivacy.

Continue evaluatie en verbetering: ArtEZ voert regelmatig beoordelingen uit van de cyberveiligheidsmaatregelen en past deze aan op basis van nieuwe bedreigingen, technologische ontwikkelingen en incidenten. Het incidentmanagement en de inrichting van dit proces is gericht op het snel en effectief reageren op risico's die zich daadwerkelijk voordoen.

Software-updates en netwerkbeveiliging: ArtEZ draagt er zorg voor dat alle software en systemen regelmatig worden bijgewerkt met de nieuwste beveiligingspatches om bekende kwetsbaarheden te verhelpen.

Back-up en herstel: ArtEZ draagt zorg voor het regelmatig maken van back-ups van de gegevens en heeft een gedegen herstelplan opgesteld voor het geval van een cyberaanval of gegevensverlies.

Beveiliging van e-mailsystemen: ArtEZ heeft e-mailbeveiligingsmaatregelen geïmplementeerd zoals spamfilters, malware-detectie en e-mailversleuteling om phishing-aanvallen en het lekken van vertrouwelijke informatie via e-mail te voorkomen.



4

Bedrijfsvoering



→ 4.1 Personeel

→ 4.1.1 Formatie

Bij ArtEZ staan mensen centraal: zij maken het verschil in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In een dynamische tijd vraagt dit om een flexibele en inspirerende werkomgeving. ArtEZ streeft hierbij naar een balans tussen vaste medewerkers en tijdelijke krachten en een mix van experts en professionals uit het werkveld, om zo expertise en praktijkgericht onderwijs te blijven waarborgen.

In 2024 is het aantal medewerkers gestegen van 966 naar 988. De gemiddelde personeelsformatie in FTE groeide van 474 naar 494. Zoals gebruikelijk in het kunstonderwijs hebben veel medewerkers een kleine aanstelling bij ArtEZ. Veelal combineren ze dit met werk vanuit een eigen beroepspraktijk buiten ArtEZ. Ten opzichte van 2023 steeg het aandeel tijdelijke dienstverbanden licht, met 2 procentpunten naar 21%.

Gemiddelde personeelsinformatie in fte	2024	2023	2022
Management directie*	63	67	66
Onderwijzend personeel	228	207	219
Wetenschappelijk personeel	5	4	4
Overige medewerkers	198	196	181
Totaal	494	474	470

* Cijfers inclusief CvB, concerncontroller, secretaris CvB, directeuren, hoofden, coördinatoren vanaf schaal 10; exclusief lectoren en docent associate prof.

→ 4.1.2 Overzicht van ontwikkelingen

Een belangrijke ontwikkeling in 2024 was de toegenomen aandacht voor externe inhuur. Ter voorbereiding op de opheffing van het handavingsmoratorium op de Wet DBA per 1 januari 2025 is de organisatie vanaf het voorjaar van 2024 actief voorbereid op de aankomende veranderingen. Leidinggevend zijn geïnformeerd over de gevolgen en risico's van de Wet DBA. Daarnaast is het Dynamisch Aankoop Systeem (DAS) geïmplementeerd binnen het Servicebedrijf en wordt intensief kennis gedeeld over internationale inhuur. Deze gerichte aanpak heeft een duidelijke trend ingezet: een afname van externe inhuur en een toename van vaste indiensttredingen.

In 2024 is een belangrijke stap gezet met de implementatie van de nieuwe functiematrix. Leidinggevende hebben trainingen gevolgd en met ondersteuning van HR zijn de medewerkers ingedeeld in de nieuwe functiematrix. De behandeling van de bezwarenprocedure heeft plaatsgevonden waarmee de laatste fase van het project is afgerond.

Als vervolg hierop is een nieuwe gesprekscyclus ontwikkeld, gebaseerd op de visie dat "iedere medewerker in principe goed functioneert." Deze nieuwe gesprekscyclus richt zich op continue dialoog en ontwikkeling, met als doel een positieve en constructieve gesprekscultuur. Het project is in de afrondende fase.

Als vervolg op het onboardingsbeleid is in samenwerking met Marketing & Communicatie gewerkt aan 'employee branding'. Dit heeft geresulteerd in een vernieuwde 'Werken bij ArtEZ'-pagina met relevante en aantrekkelijke content. Ook hebben er ArtEZ-brede introductiedagen plaatsgevonden.

→ 4.1.3 Arbeidsvoorwaarden

In juni 2024 is de nieuwe cao vastgesteld met diverse arbeidsvoorwaardelijke consequenties. In het lokale overleg met de vakbonden is overeengekomen om de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM-gelden) voor 2024 voort te zetten in 2025. De bestedingsdoelen van de aanvullende arbeidsvoorwaarden voor reiskosten, gezondheid- en loopbaanbeleid en aanvullend zorgverlof blijven hiermee gehandhaafd.

In 2024 heeft een evaluatie plaatsgevonden op de reiskosten- en fietsregeling. Met een minimale aanpassing worden deze regelingen voortgezet in de aankomende twee jaar. Vanuit ArtEZ blijft de behoefte groot om bij te dragen aan het tegengaan van klimaatverandering door haar CO₂-uitstoot te verminderen. Met de instandhouding van deze regeling wordt duurzaam vervoer gestimuleerd.

ArtEZ kent geen collectieve regelingen voor vervroegde uittreding. Medewerkers die vervroegd willen uittreden, maken gebruik van de mogelijkheden binnen de cao en/of het pensioen. In 2024 hebben elf medewerkers ArtEZ verlaten middels een vaststellingsovereenkomst. Medewerkers die werkloos (dreigen te) raken, bijvoorbeeld door het niet verlengen van een contract, hebben recht op een WW-uitkering en eventueel een BWW-uitkering. ArtEZ is eigenrisicodragers en begeleidt deze medewerkers bij het vinden van ander werk via externe bureaus. Daarnaast hebben in 2024 tien medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen.

→ 4.1.4 Gezondheidsbeleid en werkdrukbeleving

In 2024 bedroeg het ziekteverzuim 5,7%, een lichte stijging van 0,3% ten opzichte van 2023. Dit ligt 1,1% boven het streefpercentage van ArtEZ (4,6%). De ziekmeldingsfrequentie bleef vrijwel gelijk, met een minimale stijging van 0,01% naar 0,74%. Zoals gebruikelijk was het Vanuit de Arbo-commissie zijn goede stappen gezet met de verbeterpunten uit de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Preventiemedewerkers zijn opnieuw formeel aangesteld en er zijn trainingen gegeven voor medewerkers.

Eind 2023 heeft een werkbelevingsonderzoek plaatsgevonden. De resultaten hiervan zijn begin 2024 gedeeld met leidinggevenden en HR en vervolgens besproken binnen de teams. Op basis van deze inzichten worden verdere verbetermaatregelen genomen om het werkklimaat en welzijn van medewerkers te versterken.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers zich gesteund voelen door hun direct leidinggevende. Er is vertrouwen in de inzet en zelfstandigheid van medewerkers, ook wanneer zij niet fysiek aanwezig zijn. Daarnaast ervaren medewerkers duidelijkheid over welke werkzaamheden prioriteit hebben en voelen zij zich gelukkig wanneer zij intensief aan het werk zijn. Tegelijkertijd zijn er ook aandachtspunten naar voren gekomen. Zo wordt de nazorg bij incidenten van ongewenst gedrag als onvoldoende ervaren, is er behoefte aan meer tijd om het werk goed uit te voeren en voelen teams zich niet altijd gewaardeerd door de organisatie. Daarnaast ervaren sommige medewerkers vermoeidheid na een werkdag, waardoor zij minder toekomen aan andere activiteiten. Ook is er behoefte aan meer aandacht voor integriteitsregelingen en -maatregelen binnen ArtEZ.

→ 4.1.5 Professionalisering

Een belangrijk speerpunt in ons instellingsplan is het blijven leren, en het blijven ontwikkelen. Het ArtEZ Center for Teaching and Learning (CTL) vormt daarom de centrale plek binnen ArtEZ waar professionalisering centraal staat. In 2024 is het bestaande professionaliseringsaanbod verder uitgebreid. Daarnaast is er, in samenwerking met het CDO, gewerkt aan de professionalisering binnen ArtEZ. De kaders hiervoor zijn geschetst en worden in 2025 verder uitgewerkt.

De uitgaven aan professionalisering zijn in 2024 gestegen ten opzichte van 2023. De totale besteding van 5,64% van het getotaliseerde jaarinkomen in 2024 blijft echter onder de CAO-norm van 6%. In 2024 is er €100.000 meer uitgegeven aan opleidingskosten dan in 2023, waardoor het percentage opleidingskosten is gestegen naar 1,59% (CAO-norm: 3%). Daarnaast zijn er in 2024 ruim 680 extra basisrechten toegekend ten behoeve van professionalisering ten opzichte van 2023. Tegelijkertijd is het gemiddelde uurtarief met €1,23 gestegen. Hierdoor komt het resultaat uit op 4,05% van het getotaliseerde jaarinkomen van 2024, wat ruim boven de CAO-norm van 3% ligt.

Bijlage kengetallen personeel

Opbouw soort dienstverband, peildatum 31-12	2024		2023	
	FTE	%	FTE	%
Onbepaalde tijd (D2 contract)	386	78%	382	81%
Bepaalde tijd uitzicht op onbepaalde tijd (D3 contract)	73	1%	6	1%
Bepaalde tijd (D4 contract, incl. student assistent)	101	20%	86	18%
Totaal FTE	494	100%	474	100%

Arbeidsvoorwaardengroep	2024		2023	
	Aantal medewerkers	FTE	Aantal medewerkers	FTE
ArtEZ OP	625	231	608	221
ArtEZ OOP	72	46	76	48
ArtEZ AOP	290	216	280	203
ArtEZ CvB	1	1	2	29
Totaal FTE	988	494	966	474

Ziekteverzuim	2024	2023
Gemiddeld ziekteverzuim percentage	5.70%	5.40%
Ziekmeldingsfrequentie	0,74	0,73

Gender	2024	2023
Man	467	466
Vrouw	520	499
Genderneutraal	1	1
Totaal aantal medewerkers	988	966

Medewerkers naar leeftijdsgroep	2024	2023
10-19	1	3
20-29	74	60
30-39	198	193
40-49	251	231
50-59	266	277
60-69	197	201
70-99	1	1
Totaal aantal medewerkers	988	966

Professionalisering 2024 (in € x 1.000)	ArtEZ €	jaar %	norm CAO €	jaar %
Getotaliseerd jaarinkomen 2024	37.156			
Opleidingskosten (incl. 10% van dienstreizen)	589	1,59%	1.115	3%
Basisrechten t.b.v. professionalisering (totaal 17,39 fte)	1.506	4,05%	1.115	3%
Totale besteding professionalisering	2.095	5,64%	2.229	6%

→ 4.2 Huisvesting en faciliteiten

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van huisvesting. De afdeling Huisvesting heeft zich gericht op de verdere professionalisering en verduurzaming van de vastgoedportefeuille. Dit omvat onder meer structureel onderhoud (going concern), verbeterde toegankelijkheid van locaties en het ontwikkelen van strategische toekomstplannen. Het programma Roadmap Huisvesting, de strategische ontwikkelingen van de Huisvesting van ArtEZ, heeft een betere verbinding gekregen met de staande organisatie Huisvesting binnen ArtEZ.

Roadmap Huisvesting

Het programma Roadmap Huisvesting, als voortzetting van het Masterplan Huisvesting, is verder ontwikkeld en ingebed binnen de organisatie. Dit programma biedt richting voor de toekomstige huisvesting van ArtEZ en behandelt belangrijke vraagstukken op het gebied van huisvesting en vastgoed. Om deze plannen professioneel en efficiënt te realiseren, zijn de voorbereidingen gestart voor een Europese aanbesteding. Deze aanbesteding is gericht op het aantrekken van huisvesting- en vastgoedspecialisten die ArtEZ kunnen ondersteunen bij complexe vraagstukken en strategische keuzes, wanneer dat nodig is.

Duurzaamheid

Er zijn concrete stappen gezet om de CO2-voetprint van de gebouwen te verminderen en energiezuinige voorzieningen te realiseren. Voor meerdere gebouwen zijn DUMAVA-subsidies (Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed) aangevraagd en toegekend. Deze subsidies ondersteunen de verduurzaming van vastgoed. Daarnaast zijn diverse EML-maatregelen (Erkende Maatregelenlijst energiebesparing) uitgevoerd, wat heeft bijgedragen aan energiebesparing en de verduurzaming van de vastgoedportefeuille.

Toegankelijkheid gebouwen ArtEZ

Toegankelijkheid is een essentieel onderdeel van de missie van ArtEZ om een inclusieve leer- en werkomgeving te bieden. In 2024 zijn verdere stappen gezet om de toegankelijkheid van onze locaties te verbeteren. Voor het monumentale Rietveldgebouw is goedkeuring verleend voor de realisatie van een personenlift. Dit markeert een belangrijke vooruitgang in het toegankelijk maken van onze gebouwen voor iedereen. Start realisatie gepland voor eind 2025.

Keuring Arbeidsmiddelen

Er is een belangrijke stap gezet in het inspecteren en keuren van arbeidsmiddelen. Voor het onderwijs zijn deze keuringen deels uitgevoerd, gecombineerd met onderhoud aan machines. Ter voorbereiding op een structurele aanpak wordt in 2025 een pilot gestart waarbij de arbeidsmiddelen van alle afdelingen, inclusief het onderwijs, centraal worden gekeurd. Momenteel ligt de verantwoordelijkheid nog deels bij het onderwijs, maar de resultaten van de pilot zullen worden gebruikt om een voorstel te ontwikkelen voor een uniforme aanpak voor alle locaties van ArtEZ.

→ 4.3 ICT en gegevensbescherming

ArtEZ is zich bewust van haar zorgplicht richting studenten, medewerkers en gasten. ArtEZ vindt zorgvuldige omgaan met persoonsgegevens in het kader van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering belangrijk. De organisatie beschikt over een onafhankelijke Functionaris voor Gegevensbescherming die adviseert over en toeziet op de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Daarnaast is er een Centrale Privacy Officer (CPO) en hebben alle academies, eenheden en stafafdelingen binnen het Servicebedrijf privacy contactpersonen (PC) die het lijnmanagement bij de naleving van de AVG ondersteunen. De CPO en PC's spelen een belangrijke rol bij het meer privacy bewust maken van de organisatie. Daarbij maakt ArtEZ o.a. gebruik van de materialen die in SURF verband worden ontwikkeld.

In 2024 heeft ArtEZ in SURF verband meegedaan aan een privacy awareness volwassenheidsmeting. De score bedraagt 2,5 op een schaal van 0 tot 5. ArtEZ is daarmee op de goede weg. Er wordt gemeten op privacy beleid, organisatorische inbedding, samenwerking,

beveiliging en verantwoording. Het streven is om in 2025 een 3 te scoren. Ook is er voor de medewerkers van het Servicebedrijf een cybergame gestart over privacy en informatiebeveiliging. Het spel loopt het gehele studiejaar 2024/2025 met wekelijkse challenges en opdrachten. Op deze manier is er permanente aandacht voor dit belangrijke onderwerp.

Het officiële vertaalbeleid van ArtEZ is mede door oplettendheid en input van de CPO in 2024 aangepast en functioneert nu conform geldende wet- en regelgeving.

In 2024 zijn er verschillende bewustwordingsactiviteiten georganiseerd door de CPO en hebben er drie Privacy Contactpersoon (PCP) bijeenkomsten plaatsgevonden voor verdere versterking van de rol van PCP in de organisatie.

De CPO wordt beter gevonden in de organisatie en veel Data Protection Impact Assessment (DPIA's) worden op het juiste moment in het proces rond aanbesteding en aanschaf van producten afgehandeld. De samenwerking met Inkoop en andere betrokkenen tijdens de DPIA's is daarbij versterkt.

De rol en omvang van de rol van de Centrale Privacy Officer is na vijf jaar gerevalueerd met behulp van een externe organisatie, Leeuwendaal. Op basis van deze bevindingen is de omvang van de aanstelling vergroot naar 0,6fte en de inschaling aangepast conform landelijk gemiddelde. Bij indiensttreding van de nieuwe CPO in 2025 zal deze aanpassing worden geëffectueerd.



5

Financiën



→ 5.1 Algemeen

ArtEZ sluit het boekjaar af met een positief resultaat van € 1,4 mln. en daarmee € 3,3 mln. hoger dan begroot resultaat van € 1,8 mln. negatief. Het resultaat ligt in lijn met vorig jaar.

Dit bestaat uit een positief resultaat van € 0,8 mln. reguliere bedrijfsvoering en € 0,6 mln. bij de tijdelijke geldstromen.

De totale baten zijn € 0,7 mln. hoger dan begroot. Dit is voornamelijk veroorzaakt door € 1,2 mln. hogere rijksbijdragen dan begroot, grotendeels vanwege loon- en prijsaanpassingen en de afspraken in het bestuursakkoord. De collegegelden waren € 0,6 mln. lager dan begroot. Hier zijn het stoppen met de studie, het behalen van de studie voor einde studiejaar en beurzen van invloed.

De totale lasten zijn € 2,4 mln. lager dan begroot. Personele lasten bleven € 0,2 mln. achter op de begroting. Regulier bleven gemiddeld 9 fte's niet vervuld van begrote 465 fte. Bij de tijdelijke geldstroom is extra inzet van 5 fte vervuld voor het realiseren van het plan kwaliteitsafspraken en NPO projecten. Overige personeelslasten zijn lager dan begroot met name door de lagere kosten voor professionalisering. De beheerlasten zijn € 2,2 mln. lager dan begroot, door minder student gerelateerde uitgaven (leermiddelen) en huisvesting.

ArtEZ heeft een gezonde financiële basis. Dit blijkt uit de meerjarenontwikkeling van de financiële kengetallen in de tabel onderaan op deze pagina. De Inspectie hanteert zogeheten signaleringsgrenzen voor deze kengetallen om de financiële positie en het risicoprofiel van een instelling te kunnen beoordelen. De waarden van de kengetallen van ArtEZ voldoen aan de signaleringswaarden van de Inspectie, die eerder als risico-indicatoren dan als strikte normen gehanteerd (dienen te) worden. De financiële kengetallen HBO 2023 zijn afkomstig van de Vereniging Hogescholen en zijn gebaseerd op de door de Hogescholen aangeleverde data bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

Financiën op balansdatum (de financiële kengetallen)

Kengetal	Signale- rings- waarde inspectie	Streef- waarde ArtEZ	ArtEZ 2024	ArtEZ 2023	HBO 2023
Solvabiliteit					
Eigen vermogen / totaal vermogen (Solvabiliteit 1)			55%	61%	47%
Eigen vermogen en voorzieningen / totaal vermogen (Solvabiliteit 2)	<30%	30%	62%	68%	54%
Liquiditeit	Grootste besturen: <50%				
Vlottende activa / kortlopende schulden		<75%	157%	175%	120%
Huisvestingsratio (Huisvestingslasten + afschrijvingen eigen gebouwen en terreinen) / totale lasten		<13%	10%	11%	
Weerstandsvermogen Eigen vermogen / totale lasten	<5%		40%	40%	38%
Rentabiliteit Exploitatieresultaat / totaal baten ArtEZ		0% - 3%	1,7%	2,4%	1,2%

Kengetal	Signaleringswaarde inspectie	Streefwaarde ArtEZ	ArtEZ 2024	ArtEZ 2023	HBO 2023
Liquide middelen Absolute omvang liquide middelen	<2 mln.		€ 29,8 mln.	€ 21,7 mln.	n.v.t.
Normatief publiek eigen vermogen Het normatief publiek eigen vermogen is het eigen vermogen dat normatief nodig is om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Het wordt berekend door deze formule: +/- 0.5* aanschafwaarde gebouwen * 1.27 +/- boekwaarde overige materiële vaste activa +/- 0.05* totale baten	€ 42,9 mln.		€ 30,3 mln.	€ 28,8 mln.	n.v.t.

De **solvabiliteit** geeft een indicatie van de continuïteit op lange termijn. De solvabiliteit 1 is in 2024 met 6% afgenomen, met name door een stijging van het eigen vermogen door het gerealiseerde exploitatieresultaat 2024 van € 1,4 mln. Tegelijkertijd stegen de kortlopende schulden € 6,5 mln.; de langlopende schulden zijn echter gedaald € 0,5 mln. Een andere maat voor deze continuïteit is de solvabiliteit 2, waarbij de voorzieningen tot het eigen vermogen worden gerekend. Deze waarde is met 6% gedaald ten opzichte van vorig jaar. De ondergrens van ArtEZ voor de solvabiliteit inclusief voorzieningen is 30%, gelijk aan de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie. ArtEZ zit eind 2024 dus ruim boven deze norm. Vergeleken met het gemiddelden in het hbo (47% respectievelijk 54% in 2023) geven beide waarden een bovengemiddeld positief beeld van onze continuïteit op de lange termijn.

Er is afgelost op de leningen, terwijl de stand van de bestaande voorzieningen marginaal is toegenomen ten opzichte van 2023. Het totale vermogen is gestegen door toename van de kortlopende schulden ten opzichte van 2023.

Het eigen vermogen wordt benut voor de ondersteuning van het beleid en de doelstellingen zoals geformuleerd in het instellingsplan.

De **liquiditeit** geeft een indicatie van de weerbaarheid op korte termijn. De liquiditeit is met 157% lager dan in 2023 (175%), maar hoger dan het landelijk gemiddelde voor het hbo in 2023 (120%). De stijging van het saldo liquide middelen ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt door de € 11,0 mln. uit operationele kasstroom, € -2,6 mln. uit investeringen en € -0,3 mln. uit aflossing leningen.

Door de onderwijsinspectie is een signaleringswaarde bepaald op basis van de totale baten. ArtEZ valt onder de categorie 'Grootste besturen' omdat de totale baten groter zijn dan € 25,0 mln. De signaleringswaarde van 50% is lager dan de streefwaarde die ArtEZ hanteert. ArtEZ zit dus qua liquiditeit ruim boven de minimale signaleringsgrens.

De **huisvestingsratio** geeft weer welk deel van de totale lasten is besteed aan lasten voor huisvesting. Daaronder vallen ook de afschrijvingen voor gebouwen en terreinen. In 2024 is de ratio iets gedaald ten opzichte van die van 2023 (10% vs. 11%). In de toekomstige jaren verwachten we een stijging van de ratio richting de streefwaarde zoals die door College van Bestuur is vastgesteld (maximaal 13%). Op het moment van de totstandkoming van dit jaarverslag wordt binnen ArtEZ hard gewerkt aan de doorrekeningen van de Roadmap voor Huisvesting. Hierin wordt bepaald welke panden zullen worden aangetrokken of afgestoten, verhuurd etc. Ook wordt hierin bekeken hoe moet worden omgegaan met de investeringen in verband met de verduurzaming van de gebouwen.

Het **weerstandsvermogen** is een ratio die aangeeft in hoeverre een organisatie eventuele calamiteiten financieel op kan vangen. Door een weerstandsvermogen te hanteren voorkomt een organisatie dat het meteen in financiële problemen komt bij een calamiteit. Het weerstandsvermogen wordt bepaald door het eigen vermogen te delen op de totale baten. De Commissie Don¹ heeft voor organisaties met een omvang als ArtEZ een minimaal weerstandsvermogen van 5% voorgeschreven. Door de aanzienlijke hoeveelheid eigen vermogen van ArtEZ blijft de organisatie de komende jaren ruim boven deze minimumgrens.

De **rentabiliteit** is hier gedefinieerd als de verhouding tussen het resultaat uit gewone bedrijfsvoering en de totale baten uit gewone bedrijfsvoering x 100% en bedraagt 1,7% over 2024. Dit past binnen de lange termijn doelstelling van ArtEZ ten aanzien van de rentabiliteitsratio (tussen de 0 en 3%) voor de gewone bedrijfsvoering. Dus een reële nullijn met een licht positief resultaat om het vermogen in stand te houden. Het opbouwen van vermogen is geen doel op zich; voor specifieke bestemmingen kan een beroep gedaan worden op het eigen vermogen.

De **absolute omvang liquide middelen** bedraagt voor 2023 en 2024 respectievelijk € 21,7 en € 29,8 mln.. Hiermee voldoet ArtEZ ruim aan de (minimum) signaleringswaarde van € 2,0 mln. die door de onderwijsinspectie is gesteld.

Investeringsplan

In 2018 is een nieuw huisvestingsplan gemaakt met een verdeling korte termijn en langere termijn. De korte termijn is vanwege COVID-19 aangepast naar de periode 2018-2022, voor de langere termijn gelden de jaren vanaf 2024. In de afgelopen drie jaar zijn veel projecten uit de projectenplanning uitgevoerd. Ook in de komende jaren staan nieuwe uit te voeren projecten aan bestaande gebouwen, o.a. vanwege verduurzaming, op het programma. Er is goede voortgang geboekt op de verdere ontwikkeling van de Roadmap voor Huisvesting en daaraan gekoppelde meerjarenonderhoudsplannen. De bijbehorende investeringen zullen worden opgenomen in het investeringsplan en de meerjarenbegroting vanaf 2026.

Normatief publiek eigen vermogen

Vanaf het verslagjaar 2020 dienen onderwijsinstellingen in hun bestuursverslag te rapporteren over de omvang van hun publieke vermogen. Door de Inspectie van het Onderwijs is de afgelopen jaren geconstateerd dat reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk aan toenemen. Alhoewel de Inspectie aangeeft dat een bepaalde omvang van een weerstandsvermogen noodzakelijk is om risico's en eventuele tegenvallers op te vangen, dienen publieke middelen zoveel mogelijk te worden ingezet voor het onderwijs. Door een norm te bepalen voor de hoogte van het publieke vermogen, wil de Inspectie monitoren hoe dit zich verhoudt tot andere onderwijsinstellingen en tot de risico's waarover een instelling rapporteert.

ArtEZ heeft eind 2024 een publiek eigen vermogen van € 30,3 mln. Eind 2023 was het publiek eigen vermogen € 28,8 mln. Gebaseerd op de norm van de Inspectie is de signaalwaarde voor de bovengrens van het normatief publiek eigen vermogen van ArtEZ € 42,9 mln. Deze waarde wordt vooral veroorzaakt doordat ArtEZ diverse gebouwen in eigendom heeft met een cumulatieve aanschafwaarde van € 49,5 mln. per 31 december 2024.

Op basis van dit kengetal houdt ArtEZ geen bovenmatige reserves aan.

1. Rapport 'Financieel beleid van onderwijsinstellingen', 29 september 2009, Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen

Staat van baten en lasten

De staat van baten en lasten van ArtEZ in 2024 kan in de volgende beelden worden samengevat in onderstaande twee tabellen. De baten (excl. financiële baten) bedragen € 79,9 mln. en zijn als volgt opgebouwd:

Baten (x € 1.000)	
Rijksbijdragen	68.890
Overige overheidsbijdragen en subsidies	131
Collegegelden	8.612
Baten werk in opdracht van derden	1.046
Overige baten	1.211
Totaal	79.890

Rijksbijdrage en collegegeldopbrengsten zijn de belangrijkste inkomstenbron voor ArtEZ. Het resultaat van ArtEZ is daarom in grote mate afhankelijk van de politieke ontwikkelingen. De lasten (excl. financiële lasten) bedragen € 78,5 mln. en zijn als volgt opgebouwd:

Lasten (x € 1.000)	
Personele lasten	58.942
Afschrijvingen	2.657
Huisvestingslasten	6.293
Overige lasten	10.601
Totaal	78.493

Kasstroom en financieringsbehoeften

Gemiddeld bedroegen de uitgaven in 2024 € 6,5 mln. per maand in vergelijking met € 6,1 mln. in 2023. Conform het Treasurystatuut wordt wekelijks bepaald welke middelen beschikbaar moeten zijn (inclusief te verwachten zekere ontvangsten en vrij opvraagbaar krediet). Gemiddeld bedroegen de liquide middelensaldi circa € 29,8 mln. en op het laagste punt € 23,2 mln. Voor de gewone bedrijfsuitoefening is ArtEZ, behoudens de rijksbijdrage vanuit OCW, niet afhankelijk van derden. Waar nodig kan voor onvoorziene omstandigheden gebruik gemaakt worden van een tijdelijke verhoging van de kredietlimiet bij de huisbankier. Voor grote projecten voortkomend uit het strategisch huisvestingsplan zal zo nodig gebruik gemaakt worden van externe financiering.

Treasury

Het treasurybeleid, gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016, is vastgelegd in het Treasurystatuut dat wordt gepubliceerd op de website van ArtEZ en jaarlijks wordt vastgesteld. Tegoeden worden beschikbaar gehouden op betaal- en spaarrekeningen bij huisbankier ABN AMRO en voor kleinere tegoeden bij de Bunq Bank, de ING Bank en de Rabobank. Net als in 2023 heeft ArtEZ in 2024 niet belegd in aandelen of andere effecten. In 2019 is een nieuwe kredietovereenkomst met ABN AMRO aangegaan, bestaande uit een rekening-courantfaciliteit van max. € 1,0 mln. en een 15-jarige lening met

een hoofdsom van € 4,0 mln. Er zijn in 2024 geen nieuwe leningen aangegaan. Ultimo 2023 is de leningsovereenkomst met BNG in z'n geheel afgelost. In 2024 is deze hypothecaire lening geroyeerd. De lopende leningen worden hieronder weergegeven.

Lening (in € x 1.000)	Schuldrest 31-12-2024	Schuldrest 31-12-2023	Loopt tot
Geldlening ABN AMRO	2.667	2.933	2034
Geldlening bij Saxion Hogescholen	406	426	2025

De leningen hebben alle een vaste rente, waardoor het renterisico beperkt is. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de jaarrekening.

→ 5.2 Notitie Helderheid

In de notitie Helderheid is een aantal thema's geïdentificeerd. Deze notitie is bedoeld om de bekostigde universiteiten en hogescholen helderheid te laten verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels voor de tellingen van de bekostigingsparameters van 1 oktober 2003 en volgende jaren.

ArtEZ volgt de richtlijnen zoals deze in de notitie zijn vastgelegd.

Thema 1: Uitbesteding

Uitbesteding, zoals beschreven in de notitie 'Helderheid', is het uitbesteden van (delen van het) bekostigd onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie.

ArtEZ besteedt geen (delen van het) onderwijs uit aan niet-bekostigde instellingen.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Bij dit thema gaat het om investeringen van een instelling in commerciële activiteiten voor of in samenwerking met derden, die op geen enkele wijze een relatie hebben met de kernactiviteiten onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht. In de beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" wordt uitleg gegeven over de voorwaarden waaronder bekostigde hoger onderwijsinstellingen publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. De beleidsregel treedt in de plaats van thema 2 van de zogenoemde helderheidsnotities.

Naleving beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Vertrekpunt bij het investeren in private activiteiten is de strategische keuze die ArtEZ heeft gemaakt dat al het onderwijs en onderzoek wordt uitgevoerd door de organisatorische eenheden. ArtEZ heeft de keuze gemaakt om contractactiviteiten separaat te monitoren. Deze activiteiten dienen altijd en aantoonbaar een directe relatie te hebben met het onderwijs, en daarvoor bovendien van meerwaarde te zijn. De omvang van deze activiteiten is beperkt. Voor nieuwe activiteiten hanteert ArtEZ een integrale kostprijs. Voor de huidige activiteiten worden (waar mogelijk) directe kosten toegerekend. Deze principes sluiten aan bij de richtlijnen in de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten van OCW. ArtEZ heeft haar wijze van risicomanagement reeds beschreven in paragraaf 4.5 risicomanagement. De private activiteiten van ArtEZ op het totaal aan activiteiten is beperkt.

In de reguliere cyclus van ArtEZ is aandacht voor alle activiteiten welke de organisatorische eenheden uitvoeren. Bij nieuwe activiteiten, niet zijnde in verband met leegstand van personeel, huisvesting of materieel, wordt de integrale kostprijs toegepast inclusief een risico opslag. De tarieven worden periodiek herzien om het risico te minimaliseren.

De verantwoordingsplicht houdt in dat het bevoegd gezag in het bestuursverslag een overzicht geeft van de soort private activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd. In het overzicht van de private activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd, zijn conform de beleidsregel de volgende vijf punten opgenomen.

Beschrijving cf beleidsregel	Activiteit	
	Verhuur gebouwen	Detachering
De omvang van de baten; baten 2024 in € x 1.000	De baten over 2024 bedragen € 57K (2023: € 51K).	De baten over 2024 bedragen € 136K (2023: € 66K).
De omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar;	De geïnvesteerde publieke middelen voor verhuur gebouwen bedragen € 57K (2023: € 51K).	De geïnvesteerde publieke middelen hebben een omvang van € 136K (2023: € 66K). Het betreft inhoudelijke crossverbanden met andere instellingen.
Een beschrijving van het (risico-) beleid en beheer;	ArtEZ heeft haar wijze van risicomanagement reeds beschreven in paragraaf 3.5 risicomanagement.	ArtEZ heeft haar wijze van risicomanagement reeds beschreven in paragraaf 3.5 risicomanagement.
Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoedeling;	In de reguliere cyclus van ArtEZ is aandacht voor alle activiteiten welke de organisatorische eenheden uitvoeren.	In de reguliere cyclus van ArtEZ is aandacht voor alle activiteiten welke de organisatorische eenheden uitvoeren.
Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.	Tijdelijke leegstand van ruimtes verhuren zorgt voor extra inkomsten en daarmee op lagere belasting op de primaire taak.	Tijdelijke leegstand van medewerkers detacheren zorgt voor extra inkomsten en daarmee op lagere belasting op de primaire taak.

Onduidelijkheid over reikwijdte publieke taak

De landadvocaat is gevraagd een advies aan het ministerie van OCW uit te brengen over de reikwijdte van de publieke taak. Dit advies omvat onder meer de status van de LLO-activiteiten en de vooropleidingen in het kunstonderwijs. In VH-verband is het standpunt ingenomen deze activiteiten niet als private activiteit te behandelen. In de brief van december 2024 is aangegeven dat verder onderzoek nodig is en de uitzonderingen van verslagjaar 2023 overeind blijven.

De verantwoordingswijze van 2024 is gelijk aan die van 2023. In afwachting van eenduidige definiëring in de sector van de reikwijdte van de private activiteiten en de daarvoor geldende kostprijsystematiek lichten we hieronder volledigheidshalve toe welke trajecten het betreft en welke baten we in 2024 hebben gerealiseerd voor deze trajecten.

Voortrajecten in het kader van de toegankelijkheid van het onderwijs

Zoals beschreven in de brief van de minister staat de wenselijkheid van het aanbieden van vooropleidingen om de kunstopleidingen toegankelijk te houden voor talent niet ter discussie. De voortrajecten van ArtEZ zijn onlosmakelijk verbonden met en ten dienste van het CROHO-onderwijs en gericht op toegankelijkheid en diversiteit van en ter voorkoming van uitval tijdens

het CROHO-onderwijs. Voortrajecten leveren een duurzame studiebetrekking op. Enkele voorbeelden zijn vooropleidingen dans, kunstonderwijs en pre-masters gericht op wegwerken deficiënties met als doel de toegankelijkheid van het onderwijs te vergroten.

Door middel van de voorbereidende cursus weten deelnemers zich te ontwikkelen binnen de context en dynamiek van de gekoppelde opleiding. De vooropleiding geeft een gedegen voorbereiding, op korte en langere termijn tot de gehele opleiding als vervolgstudie. De voorbereidende cursussen zijn daarmee een waardevolle toevoeging op de conditie van de studentenpopulatie.

Vooropleidingen

ArtEZ verzorgt vooropleidingen in het kunstonderwijs. De vooropleidingen van de disciplines Art & Design, Dans en Muziek dragen bij aan de verbetering van de kwaliteit van de instroom in het kunstonderwijs, om uiteindelijk voldoende gekwalificeerde instroom per studiejaar te realiseren. In 2024 hebben we op deze trajecten € 421K aan baten gerealiseerd.

Het lesprogramma is erop gericht om het creatieve vermogen te ontwikkelen, om daarmee de deelnemer in staat te stellen op basis van het talent en fascinatie een keuze voor (succesvolle) toekomst te maken. Hiermee krijgen leerlingen een duidelijker beeld van wat studeren op een kunstacademie inhoudt; wat voor lessen je krijgt, wat je leert en wat er van je verwacht wordt. Op de Vooropleiding maak je nieuw werk, ontmoet je nieuwe mensen en ontdek je hoe je op een nieuwe manier kunt kijken naar je werk en naar de wereld om je heen. Door hier veel vragen over te stellen, ontdek je jouw visie als kunstenaar of ontwerper. Zo voorkomen we als KUO instellingen gezamenlijk uitval tijdens de verschillende kunstopleidingen.

Pre-masters

Voor Architectuur en Bouwtechniek biedt ArtEZ pre-masters aan. De pre-master is een schakelprogramma waarin bachelor studenten worden klaargestoomd voor een master opleiding van hun keuze. Waarbij ze niet direct toelaatbaar zijn, maar de bacheloropleiding wel voldoende raakvlakken heeft met de gewenste master. In 2024 hebben we op deze trajecten € 10K aan baten gerealiseerd.

Voor product design, dans, muziektheorie, nascholing docentmuziek en muziektherapie en Nederlands bieden wij zelfstandig of in samenwerking met het werkveld cursussen aan om een leven lang ontwikkelen te stimuleren. Zowel scholieren als alumni maar ook het brede werkveld nemen hieraan deel. In 2024 hebben we op deze trajecten € 123K aan baten gerealiseerd.

Valorisatie

Alle valorisatieactiviteiten zijn onderdeel van de organisatorische eenheid Onderzoek en Valorisatie. Deze eenheid ontvangt via de interne middelenverdeling rijksbijdrage voor haar activiteiten. Vanuit valorisatie oogpunt, het beschikbaar maken van wetenschappelijke kennis voor derden, hebben wij een afdeling 'ArtEZ press'. ArtEZ Press is de uitgeverij van ArtEZ. Met de boeken die ArtEZ Press publiceert, wordt onderzoek en theorievorming binnen de verschillende disciplines van het kunstonderwijs gestimuleerd. De publicaties bieden de mogelijkheid om de aanwezige kennis en kunde in kunst, cultuur en onderwijs te tonen. In 2024 hebben we € 31K aan baten gerealiseerd.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

De instelling kan een student vrijstelling verlenen voor het afleggen van tentamens of examens. Die vrijstelling gebeurt op basis van eerder afgelegde (en gehaalde) tentamens of examens, of op basis van buiten het hoger onderwijs opgedane kennis of vaardigheden.

De examencommissie verleent de vrijstellingen; in de onderwijs- en examenregeling (OER) is geregeld op welke gronden ze dat kan doen.

ArtEZ heeft dit geregeld in haar onderwijs- en examenregeling en ziet hierop toe via de (centrale) Examencommissie.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Het is een bekostigingsvoorwaarde dat een student op de datum van 1 oktober staat ingeschreven bij een instelling. Het is mogelijk dat een student, die nog niet in het bezit is van een verblijfsvergunning en daardoor nog in het buitenland verblijft (art. 7.32 onder d) wel al wordt ingeschreven. Deze student mag vervolgens alleen meetellen voor de bekostiging als hij voldoet aan de voorwaarde dat hij daadwerkelijk onderwijs in Nederland aan een Nederlandse instelling volgt.

ArtEZ volgt deze richtlijn bij bekostiging van buitenlandse studenten. Zie ook paragraaf 1.4 Beleid ten aanzien van internationalisering.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

In een aantal gevallen hebben studenten hun collegegeld niet zelf betaald. Dit kan om verschillende redenen zijn gebeurd, bijvoorbeeld omdat de student in een moeilijke financiële positie zit. In sommige gevallen wordt het collegegeld daarom via een speciaal (nood)fonds door de instelling betaald.

Naast de beurzen betreft het ook de standaardbetalingen. Als iemand anders voor een student betaalt (bijvoorbeeld ouders, werkgever) geeft de student daar altijd toestemming voor. Ingeval van betaling door derden is dat geregeld in Studielink. In ieder geval betaalt ArtEZ nooit het collegegeld voor studenten.

Thema 6: Studenten die modules van opleidingen volgen

Een persoon mag slechts meetellen voor de bekostiging als hij is ingeschreven bij een opleiding gericht op het aan een CROHO-opleiding verbonden getuigschrift. Modules van opleidingen die niet leiden tot een aan een CROHO-opleiding verbonden getuigschrift, dan wel als aparte trajecten aangeboden modules zijn geen CROHO-opleidingen en worden daarom niet bekostigd.

ArtEZ volgt deze richtlijnen.

Thema 7: Studenten die een andere opleiding volgen dan waarvoor ze zijn ingeschreven

Hier wordt de inschrijving van een student aan een in het CROHO geregistreerde opleiding bedoeld, terwijl deze student daadwerkelijk een andere al dan niet in het CROHO opgenomen opleiding volgt. Er bestaan verschillende varianten, waarbij wordt aangetekend dat studenten normaliter zelf bepalen voor welke opleiding ze wensen te worden ingeschreven.

ArtEZ volgt deze richtlijnen.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

Instellingen ontwikkelen maatwerktrajecten waarbij een derde – een externe organisatie of bedrijf – een bijdrage betaalt voor het op maat maken van een bestaande opleiding.

ArtEZ kent geen bekostigde maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

De bekostiging van het kunstonderwijs wijkt af van de rest van het hoger beroepsonderwijs. De bekostiging houdt rekening met de mobiliteit van studenten en geschiedt op jaarbasis. Studenten die hun opleiding in achtereenvolgende jaren aan meerdere instellingen volgen, mogen maar bij één instelling per jaar meetellen voor de bekostiging. Bij een langdurige stage van meer dan een jaar in het buitenland dienen studenten niet mee te tellen voor de bekostiging.

ArtEZ volgt deze richtlijnen.

→ 5.3 Continuïteitsparagraaf

De Continuïteitsparagraaf in het jaarverslag is in eerste instantie bedoeld als weerslag van de interne discussie en besluitvorming over het toekomstige beleid en de gevolgen daarvan voor de financiële positie. Daarbij worden alle verwachte ontwikkelingen op hoofdlijnen weergegeven.

Eind 2021 heeft ArtEZ het instellingsplan voor de periode 2022-2026 vastgesteld: “Creating Futures Together”. Hierin beschrijft ArtEZ de ambities die voortvloeien uit haar waarden en doelen: inclusie en diversiteit, midden in de maatschappij staan, ruimte bieden voor leerpaden met een eigen inhoudelijke kleur en samenwerken met onderwijs en partners buiten ArtEZ.

Tabel: Meerjaren ontwikkeling formatie en studentenaantallen

	Werkelijk				Begroting				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Studenten (per 1 okt)	3.233	3.158	3.197	3.209	3.373	3.555	3.721	3.834	3.873
Directie en management	64	66	61	60	60	60	59	59	59
Onderwijzend personeel	221	223	235	234	229	229	233	237	250
Ondersteunend personeel	182	181	178	193	212	207	206	207	207
Totale gemiddelde formatie (fte's) in loondienst	467	470	474	487	502	496	499	504	516

Ontwikkeling studentenaantallen

Het aantal bij ArtEZ ingeschreven studenten is sinds 2018 aan het stijgen, met uitzondering van een daling per oktober 2022. Op 1 oktober 2024 stonden 3.209 studenten ingeschreven, dit is nagenoeg gelijk aan de aantallen studenten op 1 oktober 2023 van 3.197. Voor de jaren 2025 – 2029 wordt door de opleidingen een stijging van de bekostigde en totale studentenpopulatie verwacht. Het rapport van de onderwijsinspectie kwam na het opstellen van de meerjarenbegroting uit, of dit effect gaat hebben op de instroom van studenten is dit moment niet goed in te schatten. De mogelijke neveneffecten van de zelfregie-aanpak rondom de instroom van internationale studenten (vooruitlopend op de wet internationalisering in balans)

zijn evenals het effect van de bezuinigingen binnen het hoger onderwijs niet meegenomen in de voorliggende continuïteitsparagraaf

Uitsplitsing per academie

	1-10-2024
Art & Design Arnhem	1.041
AKI Art & Design	257
Art & Design Zwolle	565
Conservatorium	967
Theater en Dans	379
Totaal	3.209

Ontwikkeling formatie

Het gemiddeld aantal fte's 'in loondienst' zal de komende jaren de trend van de ontwikkeling in de studentaantallen volgen. De verwachting in de meerjarenbegroting 2025-2029 is een stijgend aantal studenten, en daarmee stijging van de formatie. Dit reflecteert met name op de ontwikkeling van het onderwijzend personeel. Het neveneffect van de afschaffing van het handhavingsmoratorium van de DBA wet, waarbij de belastingdienst actief zal handhaven op schijnzelfstandigheid, is niet volledig opgenomen in de meerjarenbegroting en daarmee de continuïteitsparagraaf.

Het Plan Kwaliteitsafspraken loopt per 31 december 2024 af. Aangezien deze middelen tijdelijk zijn toegekend, betekent 'in loondienst' niet dat deze medewerkers in vaste dienst worden aangenomen. Het personeel is veelal op projectbasis gecontracteerd, danwel er heeft een tijdelijke taakuitbreiding plaatsgevonden. Het kabinet heeft besloten onder de noemer 'studievoorschotmiddelen' de geldstroom voor kwaliteitsverbetering te continueren. Personele inzet hieraan gekoppeld is in de meerjarenbegroting 2025-2029 verwerkt.



Meerjarenbegroting balans

Op grond van bovenstaande prognoses is de meerjarenbegroting opgesteld. De begrotingscijfers 2025-2029 zijn op 19 december 2024 vastgesteld door het College van Bestuur, na advies van de Medezeggenschapsraad (16 december 2024) en goedkeuring door de Raad van Toezicht (18 december 2024).

Balans

(x 1.000)	Jaarverslag 31-12-2023	Realisatie 31-12-2024	Begroting 31-12-2025	Begroting 31-12-2026	Begroting 31-12-2027	Begroting 31-12-2028	Begroting 31-12-2029
Vaste activa							
Immateriële vaste activa	61	35	22	9	0	0	0
Materiële vaste activa	26.822	26.800	31.836	36.081	37.348	39.429	40.789
Totaal vaste activa	26.883	26.835	31.858	36.090	37.348	39.429	40.789
Vlottende activa							
Vorderingen	1.582	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346
Liquide middelen	21.708	29.792	17.395	14.393	15.535	16.176	17.558
Totaal vlottende activa	23.290	31.137	18.741	15.739	16.881	17.522	18.904
Totaal activa	50.173	57.972	50.600	51.828	54.228	56.951	59.693
Eigen vermogen							
Algemene reserve	13.515	14.568	13.381	12.776	13.454	14.376	15.511
Huisvestings- reserve	11.816	11.760	14.496	16.892	19.043	21.222	23.133
Reserve flexibiserings- middelen	30	30	30	30	30	30	30
Private reserve	1.804	1.804	1.804	1.804	1.804	1.804	1.804
Reserve kwaliteits- afspraken	3.157	3.757	3.308	3.024	2.823	2.677	2.575
Reserve Cybersecurity	295	140	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	30.616	32.059	33.019	34.526	37.154	40.109	43.053
Voorzieningen	3.402	3.703	3.704	3.704	3.704	3.704	3.704
Langlopende schulden	2.880	2.400	2.133	1.866	1.599	1.332	1.065
Kortlopende schulden	13.275	19.809	11.744	11.732	11.771	11.805	11.871
Totaal passiva	50.173	57.972	50.600	51.828	54.228	56.951	59.693

De omvang van de materiële vaste activa stijgt vanaf 2025 als gevolg van de verwachte hogere investeringen bij huisvesting vanuit het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Bij de investeringen is nog geen rekening gehouden met de effecten uit de roadmap huisvesting. De investeringen welke volgen uit deze Roadmap zullen waarschijnlijk onderdeel worden van een volgende meerjarenbegroting. Het eigen vermogen fluctueert de komende jaren, overeenkomstig de jaarresultaten van de betreffende jaren.

Financieringsstructuur

Voor wat betreft de financiering van de investeringen uit de nog te ontwikkelen masterplannen worden verschillende scenario's opgesteld. In de begroting 2025 is het resultaat van huisvesting gedoteerd aan de huisvestingsreserve, wat een saldo is dat bestaat uit een reservering vanuit de Studievoorschotmiddelen van € 3 mln. en overschrijding op de reguliere bedrijfsvoering en uitvoering van het MJOP.

Voor de resultaten van het onderdeel Plan Kwaliteitsafspraken is de afgelopen jaren een bestemmingsreserve gevormd met een saldo per ultimo 2024 van € 3,8 mln. Dit saldo zal gedurende de begrotingsperiode aflopen en dient ter dekking van de afronding van het plan Kwaliteitsafspraken en daarnaast voor afschrijvingslasten die zullen blijven bestaan na 2029.

Eigen vermogen en voorzieningen

Het eigen vermogen laat de komende jaren naar verwachting een fluctuerend beeld zien als gevolg van de fluctuerende resultaten de komende begrotingsjaren. Voor wat betreft de voorzieningen is ervan uitgegaan dat het huidige niveau van de voorzieningen toereikend is en dat de dotaties en onttrekkingen de komende jaren in evenwicht zullen zijn.

	Jaarverslag 31-12-2023	Realisatie 31-12-2024	Begroting 31-12-2025	Begroting 31-12-2026	Begroting 31-12-2027	Begroting 31-12-2028	Begroting 31-12-2029
Baten							
Rijksbijdrage	65.747	68.890	69.726	69.384	70.814	71.471	72.726
Collegegelden	7.535	8.612	10.171	10.907	11.344	11.632	11.870
Opbrengst werk voor derden	1.448	1.177	944	1.078	1.361	1.361	1.361
Overige opbrengsten	1.043	1.211	995	976	970	976	963
Totaal baten	75.772	79.890	81.837	82.346	84.490	85.441	86.921
Lasten							
Personeelslasten	54.783	58.942	59.843	59.567	60.424	61.194	62.655
Afschrijvingen	2.822	2.657	2.827	3.236	3.344	3.237	3.289
Huisvestingslasten	6.446	6.293	6.732	6.612	6.615	6.570	6.650
Overige lasten	9.887	10.601	11.415	11.368	11.430	11.443	11.345
Totaal lasten	73.938	78.493	80.816	80.783	81.812	82.442	83.940
Saldo financiële baten en -lasten	-71	45	-61	-55	-49	-43	-37
Resultaat	1.764	1.443	959	1.507	2.628	2.955	2.944

Ontwikkelingen baten en lasten

De meerjarenbegroting is opgesteld in overleg met de directeuren. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met studentontwikkelingen en behaalde diploma's. Vanaf 2025 zijn vooralsnog de studievoorschotmiddelen opgenomen en is geen rekening gehouden met mogelijke bezuinigingen in het hoger onderwijs. Ook de autonome daling van de profielprijs is niet meegenomen in de meerjarenraming. Daarnaast is geen rekening gehouden met incidentele aanpassingen van de rijksbijdrage of studievoorschotmiddelen of een indexatie van toekomstige lasten.

Derde geldstroom, contractactiviteiten en overige baten

Deze opbrengsten bestaan vooral uit projectinkomsten, verhuur, detacheringen en het verzorgen van cursussen voor derden, die niet onder de reguliere rijksbekostiging vallen.

Huisvestingsbeleid

Op moment van totstandkoming van dit jaarverslag wordt binnen ArtEZ hard gewerkt aan het roadmap huisvesting. In deze roadmap is aandacht voor de totale portefeuille. Hierin zal duidelijk worden hoe de toekomstige portefeuille eruit zal komen te zien, welke panden in eigendom zijn (of blijven) en welke panden flexibel(er) worden aangetrokken. Daarnaast hebben thema's als duurzaamheid, toegankelijkheid en onderwijsvisie van de toekomst een plek in deze roadmap. De effecten van de roadmap zijn niet in de meerjarenbegroting en daarmee in de continuïteitsparagraaf opgenomen.



6

Jaarrekening 2024



→ 6.1 Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming * € 1.000)	REF	31-dec-24	31-dec-23
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	6.5.1	35	61
Materiële vaste activa	6.5.2	26.800	26.822
Vlottende activa			
Vorderingen	6.5.3	1.346	1.582
Liquide middelen	6.5.4	29.792	21.708
		31.137	23.290
		57.972	50.173
PASSIVA			
Eigen vermogen	6.5.5	32.059	30.616
Voorzieningen	6.5.6	3.703	3.402
Langlopende schulden	6.5.7	2.400	2.880
Kortlopende schulden	6.5.8	19.809	13.275
		57.972	50.173



→ 6.2 Staat van baten en lasten over 2024

* € 1.000	REF	2024	begroting 2024	2023
Baten				
Rijksbijdragen	6.6.1	68.890	67.643	65.747
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.6.2	131	398	207
Collegegelden	6.6.3	8.612	9.208	7.535
Baten werk i.o.v. derden	6.6.4	1.046	958	1.241
Overige baten	6.6.5	1.211	947	1.043
Totaal baten		79.890	79.153	75.772
Lasten				
Personele lasten	6.6.6	58.942	59.092	54.783
Afschrijvingen	6.6.7	2.657	2.762	2.822
Huisvestingslasten	6.6.8	6.293	6.639	6.446
Overige lasten	6.6.9	10.601	12.391	9.887
Totaal lasten		78.493	80.884	73.938
Saldo baten en lasten		1.398	-1.731	1.834
Financiële baten en lasten	6.6.10	45	-115	-71
Resultaat		1.443	-1.846	1.764

→ 6.3 Kasstroomoverzicht over 2024

* € 1.000	REF	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		1.398	1.834
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	6.6.7	2.657	2.822
Mutatie voorzieningen	6.5.6	301	1.264
		4.356	5.921
Veranderingen in vlottende middelen			
Vorderingen	6.5.3	237	-591
Kortlopende schulden	6.5.8	6.342	-75
		6.579	-666
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		10.935	5.254
Ontvangen interest	6.6.10	112	9
Betaalde interest		-67	-80
		45	-71
Kasstroom uit operationele activiteiten		10.980	5.184
Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële vaste activa	6.5.1	13	-52
Investerings in materiële vaste activa	6.5.2	-2.622	-2.229
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.609	-2.281
Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	6.5.7	-287	-623
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-287	-623
Mutatie liquide middelen		8.084	2.280
Liquide middelen			
Stand per 1 januari		21.708	19.428
Mutatie		8.084	2.280
Stand per 31 december	6.5.4	29.792	21.708

→ 6.4 Toelichting en grondslagen behorende bij de jaarrekening 2024

→ 6.4.1 Algemene grondslagen

Alle bedragen luiden in duizenden euro's (K), tenzij anders vermeld. Aan de tabellen is de nummering toegevoegd van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs. Onderdelen zonder saldo zijn weggelaten, waardoor de nummering niet altijd doorloopt.

Afrondingsverschillen

De bedragen in deze jaarrekening luiden in hele euro's, tenzij anders is aangegeven. Hierdoor kunnen zich afrondingsverschillen voordoen.

Activiteiten

De activiteiten van de instelling bestaan voornamelijk uit het verzorgen van onderwijs en het uitvoeren van onderzoek in de breedste zin van het woord.

Statutaire naam en vestigingsplaats

De statutaire naam is Stichting ArtEZ, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 09109756, de statutaire vestigingsadres is Onderlangs 9, 6812 CE Arnhem.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is vastgelegd dat de bepalingen van Boek 2, Titel 9, BW, en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden

waarvoor de herziening gevolgen heeft. De grondslagen voor de voorzieningen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen.

Aanpassingen in presentatie vorig boekjaar

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

Waar dit voor de vergelijkbaarheid van jaren noodzakelijk is, zijn de cijfers van vorig boekjaar aangepast. Aanpassingen worden alsdan toegelicht in de tekst.

→ **6.4.2 Grondslagen balans**

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (ontwikkelingskosten van software) worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de geschatte gebruiksduur. De gehanteerde afschrijvingstermijn is 5 jaar.

Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de toegepaste lineaire afschrijvingen op basis van de te verwachten economische levensduur en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde.

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

Casco	60 jaar
Afbouw	30 jaar
Inbouwpakket	15 jaar
Technische installaties	15 jaar
Investeringen in huurpanden	maximaal 10 jaar en afhankelijk van huurtermijn
Terreinen en gebouwen in uitvoering	geen afschrijving
Inventaris en apparatuur (meubilair)	10 jaar
Inventaris en apparatuur (overige)	5 jaar

Groot onderhoud uitgevoerd op basis van het meerjarenonderhoudsplan wordt alleen geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. ArtEZ past voor het presenteren en waarderen van het groot onderhoud de componentenmethode toe. Uitgaven voor regulier onderhoud worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

Bijzondere waardevermindering vaste activa

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort, waarbij ArtEZ als geheel als kasstroom genererende eenheid wordt beschouwd.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor materiële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen.

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten omvatten bij ArtEZ debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten. Deze financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct in toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de bestemmingsreserves en een private reserve gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Voorzieningen

Algemeen

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. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven uit hoofde van de verplichtingen worden ten laste van de voorzieningen gebracht. Indien een (gedeelte van de) voorziening niet langer noodzakelijk is omdat de verplichting niet meer bestaat, valt deze vrij ten gunste van de staat van baten en lasten.

Wachtgeldvoorziening

De wachtgeldvoorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. De verplichtingen zijn tegen 2,72% per jaar contant gemaakt.

Voorziening ziektewet uitkering

De voorziening ziektewet uitkering wordt gewaardeerd tegen de waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening wordt opgenomen voor verwachte lasten van gratificaties bij 25-, 40- en 50-jarig dienstverband. Er is rekening gehouden met een blijfkans afhankelijk van de leeftijd van de medewerkers, toekomstige salarisindexaties en met de stijging van de pensioenleeftijd. Bij de berekening van de voorziening wordt een disconteringsvoet van 2,72% toegepast.

Voorziening werktijdvermindering senioren

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, waarbij rekening gehouden is met blijfkansen, kans op gebruik en in de cao gestelde voorwaarden voor deelname aan de regelingen.

Transitievoorziening

Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te dekken.

Voorziening WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans)

De Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is een voorziening voor uitdienst tredende medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst. De voorziening die hiervoor is opgenomen is apart verantwoord bij de transitievergoedingen.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. Schulden worden na eerste opname gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Operationele leasing

Bij operationele leasing worden de leasebetalingen, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de baten-en-lastenrekening over de looptijd van het contract.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

De voorziening van DI-uren (Duurzame Inzetbaarheid) wordt gewaardeerd tegen de waarde van de loonkosten die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, waarbij rekening gehouden is met blijfkansen en in de cao gestelde voorwaarden voor deelname aan de regelingen. Vanaf 1 september 2020 is het niet meer mogelijk DI-uren te sparen en de regeling eindigt per eind 2025.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

→ 6.4.3 Grondslagen Staat van baten en lasten

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Lasten 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.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de bekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

Baten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, vooropleidingen, cursussen, werkzaamheden van praktijkbureaus, subsidies en overige baten) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen, indien zeker is dat de werkzaamheden declarabel zijn.

Overige baten

Onder overige baten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten.

Personeelsbeloningen / pensioenen

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 pensioenregeling. De opbouw van pensioen gebeurt op basis van een middelloonregeling. De pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt 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. Aangezien het jaarlijkse bijdragen betreft, is hiervoor geen voorziening getroffen. Op balansdatum wordt een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het ABP, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening zal in dat geval gewaardeerd worden tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

De Wet Normering Topinkomens (WNT) en het hieruit voortvloeiende normenkader voor topfunctionarissen, is van toepassing.

Afschrijvingslasten

Afschrijvingskosten vormen een aparte regel in de staat van baten en lasten. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Overige lasten

Onder de overige lasten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de kostprijs van de geleverde goederen zijn toe te rekenen.

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. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

→ **6.4.4 Grondslagen kasstroomoverzicht**

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing wordt als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

→ **6.4.5 Financiële instrumenten en risicobeheersing**

Financiële instrumenten – Algemeen

ArtEZ handelt niet in afgeleide financiële instrumenten. Het Treasurystatuut van ArtEZ bevat procedures waaraan voldaan moet worden bij het aangaan van afgeleide financiële instrumenten. De reële waarde van de financiële instrumenten benadert de boekwaarde.

Financiële instrumenten – Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren betreffen vorderingen op studenten en vorderingen op overige debiteuren. ArtEZ heeft regels en procedures opgesteld waaraan de studenten, deelnemers en cursisten moeten voldoen met betrekking tot betaling van college- en cursusgelden. Deze vorderingen zijn over het algemeen beperkt van omvang evenals het kredietrisico op deze vorderingen.

Financiële instrumenten – Renterisico en kasstroomrisico

Bij de leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Financiële instrumenten – Marktwaaarderisico

De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde ervan.

→ 6.5 Toelichting op de balans

→ 6.5.1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

* € 1.000	Software	In uitvoering & vooruitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari			
Aanschafprijs	71	0	71
Cumulatieve afschrijvingen	-11	0	-11
Boekwaarde	61	0	61
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	0	0	0
Overige mutaties	0	0	0
Desinvesteringen	-15	0	-15
Afschrijving desinvesteringen	2	0	2
Afschrijvingen	-13	0	-13
Saldo	-26	0	-26
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	56	0	56
Cumulatieve afschrijvingen	-21	0	-21
Boekwaarde	35	0	35

In 2024 zijn er geen nieuwe investeringen in Software. De desinvestering betreft een correctie op 2 investeringen uit 2023.



→ 6.5.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

* € 1.000	Gebouwen & terreinen	Inventaris & apparatuur	In uitvoering & vooruitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari				
Aanschafprijs	53.261	13.035	50	66.347
Cumulatieve afschrijvingen	-30.520	-9.005	0	-39.524
Boekwaarde	22.742	4.030	50	26.822
Mutaties in de boekwaarde				
Investerings	929	1.489	238	2.657
Overige mutaties	50	0	-50	0
Desinvesteringen	-1.775	-1.745	0	-3.520
Afschrijving desinvesteringen	1.758	1.727	0	3.486
Afschrijvingen	-1.436	-1.209	0	-2.645
Saldo	-473	263	188	-22
Stand per 31 december				
Aanschafprijs	52.466	12.779	238	65.483
Cumulatieve afschrijvingen	-30.197	-8.486	0	-38.684
Boekwaarde	22.269	4.292	238	26.800

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom is € 35,0 mln. (waardepeildatum WOZ: 1 januari 2024).

Een deel van de activa onder Gebouwen en terreinen dient als zekerheid voor de langlopende leningen.

In het boekjaar 2024 heeft een opschoning plaatsgevonden van oude activa, die volledig afgeschreven zijn of niet langer in gebruik zijn. Deze verrichting heeft een marginale invloed op het resultaat. Tevens heeft een reguliere desinvestering van € 0,3 mln. plaatsgevonden in 2024.

→ 6.5.3 Vorderingen

* € 1.000	31-dec-24	31-dec-23
Debiteuren	187	302
Vorderingen op personeel	35	24
Vooruitbetaalde kosten	848	867
Verstreckte voorschotten	4	2
Overige overlopende activa	271	387
	1.124	1.256
	1.346	1.582

De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar. De afname van de post Overige overlopende activa wordt veroorzaakt door een lagere teruggave voor energielasten in 2024 ten opzichte van 2023.

→ 6.5.4 Liquide middelen

* € 1.000	31-dec-24	31-dec-23
Kasmiddelen	6	6
Tegoeden op bankrekeningen	29.786	21.703
	29.792	21.708

Liquide middelen bestaan vrijwel geheel uit banktegoeden, aangehouden op bank- en spaarrekeningen bij ABN AMRO Bank. Een klein gedeelte van de banksaldi wordt bij ING Bank, Rabobank en Bunq bank aangehouden.

De kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking aan ArtEZ, behoudens de bankgarantie zoals vermeld in paragraaf 6.5.10 (Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen).

De stijging liquiditeit van € 8,1 mln. ten opzichte van 2023 wordt met name verklaard door € 4,4 mln. subsidies, € 1,4 mln. resultaat, € 0,3 mln. Collegegeld/Rijksbijdrage en toename van € 1,6 mln. crediteuren.

→ 6.5.5 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen wordt als volgt weergegeven:

* € 1.000 Na resultaatbestemming	Algemene reserve	Reserve Flexibili- serings- middelen	Huis- vestings- reserve	Reserve Cyber- security	Reserve Kwaliteits- afspraken	Private Reserve	Totaal
Stand per 1 januari	13.515	30	11.816	295	3.157	1.804	30.616
Toevoegingen/Onttrekkingen	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat bestemming	1.053	0	-56	-154	600	0	1.443
Stand per 31 december	14.568	30	11.760	140	3.757	1.804	32.059

De vergelijkende cijfers 2023 van het verloop van het eigen vermogen waren als volgt:

* € 1.000 Na resultaatbestemming	Algemene reserve	Reserve Flexibili- serings- middelen	Huis- vestings- reserve	Reserve Cyber- security	Reserve Kwaliteits- afspraken	Private Reserve	Totaal
Stand per 1 januari	12.166	30	12.317	453	2.083	1.804	28.853
Toevoegingen/Onttrekkingen	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat bestemming	1.348	0	-501	-158	1.075	0	1.764
Stand per 31 december	13.515	30	11.816	295	3.157	1.804	30.616

Het eigen vermogen is op grond van regels voor de jaarverslaggeving gesplitst in een publiek deel en een privaat deel. Het publieke deel van het vermogen bestaat uit de algemene reserve en vier bestemmingsreserves (reserve flexibiliseringsmiddelen, huisvestingsreserve, reserve cybersecurity en kwaliteitsafspraken). Aan de private reserve wordt vanaf 2020 geen toevoeging meer gedaan, na afstemming met OCW en DUO.

ArtEZ heeft van oudsher een deel van haar algemene reserve bestemd voor huisvesting, om grote projecten in het kader van het strategisch huisvestingsplan mogelijk te maken.

In oktober 2020 is met de VH, als vertegenwoordiger van alle hogescholen met één of meer lerarenopleidingen, en VSNU (huidige naam: Universiteiten van Nederland) het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen gesloten. In dit akkoord is een ambitieus programma neergezet voor de lerarenopleidingen. De middelen die aan ArtEZ zijn toegekend zijn in de reserve Bestuursakkoord Flexibilisering opgenomen.

Bij de invoering van de Wet Studievoorschot in 2015 werd afgesproken dat de vrijkomende middelen geïnvesteerd zouden worden in de kwaliteit van het onderwijs. Studenten, onderwijsinstellingen en het Rijk legden in een sectorakkoord zes thema's vast waar hogescholen en universiteiten het geld in mochten investeren. Beter aansluiten bij de verschillende leervragen van studenten, betere onderwijsfaciliteiten en betere begeleiding voor studenten: dat zijn de thema's waarin ArtEZ in de planperiode (2019-2024) flink investeert. Per thema zijn doelen vastgelegd in het Plan Kwaliteitsafspraken, dat goedgekeurd is door het ministerie van OCW. ArtEZ ontvangt op basis van het Plan Kwaliteitsafspraken extra rijksbekostiging gedurende de jaren 2020 tot en met 2024, oplopend van € 2,1 mln. in 2020 tot € 6,4 mln. in 2024.

Cybersecurity staat hoog op de agenda van alle organisaties in Nederland; zo ook bij ArtEZ. Gezien het belang van ICT-veiligheid heeft ArtEZ hiervoor in 2022 een bestemmingsreserve gevormd.

Op de algemene reserve is geen nadere bestemming gelegd. Deze staat ter vrije beschikking van het Bestuur en dient voor het financieel opvangen van eventuele risico's voor zover dit publieke activiteiten betreft.

→ 6.5.6 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

* € 1.000	Wacht- geld	Ziekte- wet	Jubileum	Senioren- regeling	Transitie	WAB	Totaal
Stand per 1 januari	1.398	63	421	1.211	268	42	3.402
Dotaties	822	0	58	116	587	42	1.625
Onttrekkingen	-308	-21	-31	-258	-478	-26	-1.123
Vrijval	-138	-42	-2	-13	-6	0	-201
Stand per 31 december	1.774	0	446	1.055	371	59	3.703
Kortlopend deel < 1 jaar	742	0	39	320	341	55	1.497
1 t/m 5 jaar	972	0	144	735	29	4	1.883
Langlopend deel > 5 jaar	60	0	263	0	0	0	323
	1.774	0	446	1.055	371	59	3.703

Wachtgeldvoorziening

Voor werknemers die vóór 30 juni 1996 zijn ontslagen ontvangt ArtEZ facturen op basis van collectiviteit binnen het hbo, voor werknemers waarvan het dienstverband is beëindigd na 30 juni 1996 op individuele grondslag.

Onttrekkingen aan deze voorziening vinden plaats op basis van facturen van de uitkeringsinstanties. In totaal heeft ArtEZ op grond van bovenstaande regelingen in 2024 € 0,3 mln. betaald voor werknemers die niet meer in dienst zijn (in 2023 € 0,3 mln.). De dotatie en vrijval komen ten laste, respectievelijk ten gunste van de personele lasten.

Per einde 2024 zijn voor 20 personen wachtgeldverplichtingen opgenomen (2023: 17), waarbij de voorzieningen per persoon uiteenlopen van € 3K tot € 0,3 mln..

Voorziening ziektewet uitkering

Voor werknemers die tijdens ziekte uit dienst zijn gegaan betaalt ArtEZ het loon door tot 2 jaar na uitdiensttreding. In 2023 is 1 medewerker ziek uit dienst gegaan en daarvoor heeft ArtEZ een voorziening getroffen. De regeling is in 2024 geëindigd en daarmee is er per het einde van het jaar geen voorziening meer nodig.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening maakt de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen (bij 25-, 40- en 50-jarig dienstverband) zichtbaar. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse vertrek kans van 5% en met de verdere stijging van de pensioenleeftijd. De stand van de voorziening is gestegen door de hogere gemiddelde leeftijd van het personeel en salarisverhogingen.

Voorziening werktijdvermindering senioren

In de huidige cao is een regeling opgenomen voor werktijdvermindering senioren. Voor de personen die nu of mogelijk in de toekomst gebruik maken van deze regeling is een voorziening opgenomen. De hoogte van de voorziening is gelijk aan het verschil tussen de opgenomen arbeidstijd (maximaal 20% betaalde werktijdvermindering) en de teruggang in salaris (4 tot 9%) voor de jaren waarin (mogelijk) gebruik gemaakt wordt van de regeling.

Transitievoorziening

Deze voorziening betreft de verwachte verplichtingen die voort kunnen vloeien uit voorgenomen of overeengekomen beëindiging van dienstverbanden met medewerkers, niet zijnde op grond van afbouw overformatie.

Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)

De voorziening is bepaald op individueel niveau met een reële inschatting van het al dan niet uitdiensttreden van een werknemer met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd.

→ **6.5.7 Langlopende schulden**

* € 1.000	Krediet- instellingen	Overig	Totaal
Schuldrest lening 1 januari	2.933	426	3.360
Aangegane leningen	0	0	0
Aflossingen	-267	-20	-287
Schuldrest lening 31 december	2.667	406	3.073
Waarvan kortlopend:	-267	-406	-673
Totaal	2.400	0	2.400
Looptijd 1 t/m 5 jaar	-1.067	0	-1.067
Looptijd > 5 jaar	-1.333	0	-1.333
	-2.400	0	-2.400

De post langlopende schulden aan kredietinstellingen bestaat uit de volgende leningen:

Lening ABN-AMRO schuldrest ultimo 2024 € 2,7 mln.

Een geldlening van ABN-AMRO is in hoofdsom oorspronkelijk € 4,0 mln. Het betreft een lening met een rente van 2,10% voor 15 jaar vast. De jaarlijkse aflossing bedraagt € 0,3 mln., waarvan de laatste termijn op 1 oktober 2034 dient te worden voldaan. Als zekerheid is hypotheekrecht verleend op de panden aan Onderlangs 9 te Arnhem (zie verder ook bij Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen). De aflossing in 2025 bedraagt € 0,3 mln. en is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Overig

De overige langlopende schuld betreft een lening bij Saxion Hogescholen, met een saldo ultimo 2024 van € 0,4 mln.. Bij de overdracht van het conservatorium Enschede van Saxion naar ArtEZ in 2006 heeft Saxion lening verstrekt van maximaal € 2,0 mln. en enkele zeer specifieke onderhoudskosten betaald om de jaarlijkse huur te verlagen. ArtEZ lost vanaf 2015 af op deze lening en betaalt jaarlijks 2% rente over de hoofdsom. De laatste termijn wordt afgelost in 2025 en is nu gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

→ 6.5.8 Kortlopende schulden

* € 1.000	31-dec-24	31-dec-23
Kredietinstellingen	673	480
Crediteuren	2.841	1.242
Belastingen en premies:		
Loonheffing	1.533	1.415
Omzetbelasting	28	28
Premies sociale verzekeringen	701	609
	2.262	2.052
Schulden inzake pensioenen	672	608
Overlopende passiva:		
Vooruit ontvangen collegegelden	4.197	3.393
Vooruit ontvangen cursusgelden	276	232
Vooruit ontvangen geormerkte subsidies OCW	0	582
Vakantiegeld en -dagen	2.820	2.635
Vooruit ontvangen bedragen	4.419	526
Overige overlopende passiva	1.649	1.525
	13.361	8.893
	19.809	13.275

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Schulden aan kredietinstellingen

De schulden aan kredietinstellingen hebben betrekking op het aflossingsdeel 2025 van de langlopende leningen van ABN AMRO en Saxion. Zie tevens 6.5.7 Langlopende schulden.

Crediteuren

Het crediteurensaldo is € 1,6 mln. hoger dan ultimo 2023. Eind 2024 was het aantal onbetaalde facturen hoger dan eind 2023.

Vooruit ontvangen collegegelden

De tarieven van de collegegelden voor het opleidingsjaar 2024/2025 zijn hoger ten opzichte van het opleidingsjaar 2023/2024. In 2024 hebben meer studenten ineens betaald ten opzichte van 2023.

Vooruit ontvangen geormerkte subsidies OCW

De niet bestede middelen NPO per ultimo 2023 van € 0,6 mln. zijn conform afspraken met OCW als vooruit ontvangen op de balans opgenomen. In 2024 zijn de middelen volledig besteed en komt het saldo ultimo 2024 op nul uit.

Vooruit ontvangen bedragen

Onder deze post wordt het saldo van ontvangen bedragen en bestedingen op projecten verantwoord. Ten opzichte van 2023 is deze post gestegen voornamelijk wegens vooruit ontvangen huisvestingssubsidie. Tevens is in deze post opgenomen het Stedelijk Conservatorium Fonds en vooruit ontvangen bijdragen voor excursies die plaatsvinden in 2025.

→ 6.5.9 Subsidieprojecten

ArtEZ neemt deel aan een aantal grote subsidieprojecten, die in sommige gevallen een balanspositie tot gevolg hebben. Subsidieprojecten waar een aparte verantwoording bij gevraagd wordt door de subsidiegever worden verwerkt op een eigen projectcode in de administratie. Bij de start van een project worden voorschotten op de subsidie geboekt op vooruit ontvangen bedragen. Per eindejaar wordt bepaald welke kosten van een project voor subsidie in aanmerking komen en hoeveel het bijbehorende subsidiebedrag is. Dit bedrag wordt in de baten verwerkt. In sommige gevallen zal het al ontvangen bedrag groter zijn en blijft een restant van het bedrag als schuld op de balans staan. In enkele gevallen is het te vorderen deel van de subsidie hoger dan het al ontvangen bedrag. In dat geval wordt een vordering opgenomen op de balans.

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed, aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Lerarenbeurs K. van der Meer	146462	19-07-24	Onderhanden

G2.A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Om-schrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2023	Subsidiabele kosten t/m 2023	Saldo per 1 januari 2024	Ontvangen in 2024	Subsidiabele kosten in 2024	Saldo per 31 december 2024

G2.B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Om-schrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2023	Subsidiabele kosten t/m 2023	Saldo per 1 januari 2024	Ontvangen in 2024	Subsidiabele kosten in 2024	Saldo per 31 december 2024

Verantwoording gelden Matching Horizon Europe

In juli 2023 ontving ArtEZ een toegekend subsidiebedrag van € 26K van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). RVO kent een regeling om Nederlandse instellingen die een Europese subsidie ontvangen toe te bedelen met een percentage van de verkregen EU-subsidie. Doel van de regeling is om gemaakte matchingskosten (d.w.z. de tijd die is geïnvesteerd en de onkosten die zijn gemaakt om het consortium samen te stellen en de aanvraag in te dienen) deels te compenseren. De toegekende RVO-gelden dienen besteed te worden aan niet-economische activiteiten en kunnen bijvoorbeeld ook besteed worden aan nieuwe Horizon Europe-aanvragen. ArtEZ ontving het matchingbedrag voor het Horizon-project Engage4BIO van het lectoraat Tactical Design, waarvoor het een EU-subsidie ontving van € 175K.

Het toegekende bedrag – ondergebracht bij projectnummer OVLEX45 – is in 2023 en 2024 besteed aan onkosten en activiteiten t.b.v. het SPRONG-traject NewTexEco: een onderzoeksgemeenschap van drie hogescholen (ArtEZ, Saxion, HvA) en een dertigtal praktijkpartners. NewTexEco wil in acht jaar tijd uitgroeien tot een internationale onderzoeksgroep voor duurzaam textiel. Daarvoor zijn de volgende kosten gemaakt:

- Ontwikkelen van een tweetalige (NL/ENG) website voor NewTexEco door het ontwerp bureau ApetoZebra: www.newtexeco.eu (€ 14K)
- Videoregistratie en -editing t.b.v. NewTexEco-activiteiten door Niels Fokkens (€ 3K)
- Organisatie van een internationaal symposium door NewTexEco i.s.m. State of Fashion (€ 10K)

→ 6.5.10 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Huurverplichtingen

Per einde 2024 heeft ArtEZ verplichtingen uit hoofde van huurcontracten ter grootte van € 6.080K, als volgt te specificeren:

- verplichtingen < 1 jaar: € 1.475K
- verplichtingen 1-5 jaar: € 1.555K
- verplichtingen > 5 jaar: € 3.050K

Kredietovereenkomst ABN AMRO

ArtEZ heeft op 23 september 2019 een kredietovereenkomst met ABN AMRO afgesloten, bestaande uit een faciliteit in rekening courant van max. € 1,0 mln. en een langlopende lening van € 4,0 mln.. Als zekerheid heeft ArtEZ het recht van hypotheek van € 6,9 mln. verleend op het pand Onderlangs 9 te Arnhem.

Bankgaranties

Door de ABN AMRO Bank is een bankgarantie afgegeven ter hoogte van € 21K ten behoeve van de gemeente Zwolle.

Leaseverplichtingen

Per einde 2024 heeft ArtEZ verplichtingen uit hoofde van vier leasecontracten voor multifunctionals en koffie automaten.

De leasecontracten hebben een looptijd van 48 tot 60 maanden, vanaf juli 2020 t/m juli 2029.

Op 31 december 2024 bedragen de leaseverplichtingen € 121K, als volgt te specificeren:

- verplichtingen < 1 jaar: € 47K
- verplichtingen 1-5 jaar: € 74K
- verplichtingen > 5 jaar: € 0K



Manon Mensink (Docent Muziek), foto: Hanneke Engel

→ 6.6 Toelichting op de staat van baten en lasten

→ 6.6.1 Rijksbijdragen

* € 1.000	2024	begroting 2024		2023
Rijksbijdrage sector HBO OCW	68.884	67.643		65.739
Geoormerkte OCW-subsidies	6	0		7
	<u>68.890</u>	<u>67.643</u>		<u>65.747</u>

In 2024 is de rijksbijdrage € 1,2 mln. hoger dan begroot. Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door de loon- en prijscompensatie die in de voorjaarsnota 2024 reeds is toegekend.

→ 6.6.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

* € 1.000	2024	begroting 2024		2023
Overige overheidsbijdragen	131	398		207
	<u>131</u>	<u>398</u>		<u>207</u>

De afname van de overige overheidsbijdragen wordt veroorzaakt door afronding van het aantal projecten. In de begroting is rekening gehouden met een ambitie om externe geldstromen te verwerven die niet geheel is gerealiseerd.

De overige overheidsbijdragen kunnen als volgt uitgesplitst worden naar afkomst:

- Rijk 35
- Provincie 65
- Gemeenten 32

→ 6.6.3 Collegegelden

* € 1.000	2024	begroting 2024		2023
Collegegelden	8.612	9.208		7.535
	<u>8.612</u>	<u>9.208</u>		<u>7.535</u>

De collegegelden komen € 0,6 mln. lager uit dan de begroting 2024. Deze lagere inkomsten worden voor € 0,4 mln. veroorzaakt doordat de halvering van de collegegelden voor een deel van de studenten niet begroot is en de toegekende beurzen voor € 0,2 mln. zijn begroot als bijdragen.

→ 6.6.4 Baten werk in opdracht van derden

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Contractonderwijs, vooropleidingen en overige cursussen	554	550	568
Baten contractonderzoek NWO	344	243	401
Overige baten in opdracht van derden	149	165	272
	<u>1.046</u>	<u>958</u>	<u>1.241</u>

Baten contractonderwijs en overige baten in opdracht van derden is gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. De toename van de baten contractonderzoek NWO wordt veroorzaakt doordat er meer projecten zijn opgestart met een hogere omvang ten opzicht van de begroting. Voor de Overige baten in opdracht van derden zijn er meer projecten afgerond dan opgestart.

→ 6.6.5 Overige baten

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Verhuur	57	45	51
Detachering personeel	136	39	66
Studentenbijdragen	204	188	110
Verkoop onderwijsmateriaal	289	250	266
Overige baten	524	425	549
	<u>1.211</u>	<u>947</u>	<u>1.043</u>

Ten opzichte van de begroting zijn meer opbrengsten gerealiseerd € 0,3 mln..

Ten opzichte van 2023 zijn de opbrengsten toegenomen met € 0,2 mln..



→ 6.6.6 Personele lasten

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Brutolonen en salarissen	37.115	36.760	34.579
Sociale lasten	5.185	4.401	4.681
Pensioenpremies	5.384	5.509	4.961
Lonen en salarissen	47.684	46.669	44.220
Dotatie personele voorzieningen	1.424	1.263	2.016
Personeel niet in loondienst	7.961	8.273	6.894
Overige personeelslasten	2.056	2.896	1.787
Overige personele lasten	11.441	12.433	10.697
Uitkeringen	-183	-10	-135
	<u>58.942</u>	<u>59.092</u>	<u>54.783</u>

Per jaareinde 2024 zijn 988 personen in dienst (2023: 966), met een totale omvang van 494 fte (2023: 474). In 2024 bedroeg de gemiddelde personele bezetting 494 fte (2023: 474). Alle personeelsleden in dienst hebben hun standplaats in Nederland. De extra capaciteit die in 2024 is ingezet was veelal ten behoeve van tijdelijke programma's. Dit geldt voor zowel personeel in loondienst als niet in loondienst. De gerealiseerde totale personeelslasten zijn € 0,2 mln. lager dan begroot.

Voor de indeling van het gemiddeld aantal werknemers in het bestuur, onderwijzend personeel en algemeen ondersteunend personeel zie hoofdstuk 4.1 Personeel.

De lonen en salarissen inclusief de pensioenpremies en sociale lasten zijn hoger dan in 2023 vanwege de aanpassing in de cao. Ten aanzien van de pensioenlasten geldt dat de dekkingsgraad op 31 januari 2025 van het ABP 113,9% is. Per 1 januari 2025 bedraagt de indexatie 1,84% (2024: 3%)².

WNT-verantwoording 2024 Stichting ArtEZ

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op Stichting ArtEZ. Het voor ArtEZ toepasselijke bezoldigingsmaximum voor het onderwijs is in 2024 € 181.000. Dit is conform klasse D, op basis van 12 complexiteitspunten gebaseerd op:

- totale baten t-2 (25-75 miljoen euro): 6 punten
- aantal bekostigde studenten t-2 (1.500-2.500 studenten): 2 punten
- gewogen aantal onderwijssectoren (Onderwijs en Taal & Cultuur): 4 punten

2. Bron: website ABP dekkingsgraad per 31 januari 2025

Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	M. Brussaard	M. Bremer
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 14/02
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	142.686	14.663
Beloningen betaalbaar op termijn	32.869	3.348
Subtotaal	175.555	18.011
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	22.254
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	175.555	18.011
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

Gegevens 2023		
bedragen x € 1	M. Brussaard	M. Bremer
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	137.424	113.271
Beloningen betaalbaar op termijn	31.768	27.242
Subtotaal	169.192	140.513
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	173.000	173.000
Bezoldiging	169.192	140.513

Tabel 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2024 en 2023						
bedragen x € 1	L. Verveld		W. Claus		J. van der Boon	
Functiegegevens	Voorzitter / Lid College van Bestuur		Lid College van Bestuur		Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01 t/m 31/07	01/08 t/m 31/12	26/08 t/m 31/12		01/09 t/m 31/12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	7	5	5	n.v.t	4	n.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	781	556	548	n.v.t	477	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum						
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221	212	221	212	221	212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	171.200	147.500	154.000	n.v.t	123.200	n.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	290.473		121.108		105.417	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)						
Bezoldiging in de betreffende periode	126.325	108.420	87.680	n.v.t	76.320	n.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	234.745		87.680		76.320	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.		n.v.t.		n.v.t.	
Bezoldiging	234.745		87.680		76.320	
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.	

Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	L. van Deth	S. Haringa	P. Meurs
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.278	9.518	9.518
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	14.278	9.518	9.518
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t

Gegevens 2023					
bedragen x € 1	L. van Deth	P. Ballings	S. Haringa	A. Esmeijer	P. Meurs
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	05/03 t/m 31/12	01/01 t/m 04/03	05/03 t/m 31/12	01/01 t/m 04/03	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	11.377	2.373	7.584	1.582	9.167
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.471	4.479	14.314	2.986	17.300

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	S. Baboeram Panday	E. Hopkins	G. Kramer-Zeroual
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	21/06 t/m 31/12	01/09 t/m 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	9.518	5.045	3.173
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	9.594	6.033
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	9.518	5.045	3.173
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023		
bedragen x € 1	S. Baboeram Panday	J. Francisco
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 12/09
Bezoldiging		
Bezoldiging	9.167	6.404
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.300	12.086

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	M. Bremer
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2024
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	25.476
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	25.476
Waarvan betaald in 2024	25.476
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t

→ 6.6.7 Afschrijvingen

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Afschrijving immateriële activa	13	7	11
Afschrijving gebouwen	1.436	1.532	1.642
Afschrijving inventaris en apparatuur	1.209	1.222	1.170
	<u>2.657</u>	<u>2.762</u>	<u>2.822</u>

De afschrijvingslasten zijn € 0,2 mln. lager dan vorig jaar door lagere investeringen dan in 2024. Vanwege de op handen zijnde roadmap huisvesting worden investeringen nauwkeurig gewogen en waar mogelijk uitgesteld.

→ 6.6.8 Huisvestingslasten

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Huur	1.739	1.534	1.476
Verzekeringen	170	140	182
Onderhoud en exploitatie	1.253	1.315	890
Energie en water	1.463	2.089	2.518
Schoonmaakkosten	1.252	1.161	999
Heffingen	416	400	381
	<u>6.293</u>	<u>6.639</u>	<u>6.446</u>

De uitgaven voor huisvesting vallen in 2024 € 0,2 mln. lager uit dan begroot. De kosten voor gas en elektriciteit zijn door een lager verbruik dan begroot € 0,6 mln. lager. De huur is € 0,2 mln. hoger door huurverhoging en tijdelijke aanvullende huur.

Ten opzichte van de realisatie van 2023 is hetzelfde beeld zichtbaar. De lasten voor gas en elektriciteit zijn € 1,1 mln. lager door daling van energietarieven. De onderhoudskosten zijn € 0,4 mln. lager doordat minimale uitvoering van werkzaamheden heeft plaatsgevonden in afwachting van een nieuwe roadmap huisvesting. De huurlasten zijn € 0,3 mln. hoger dan begroot door huurverhoging en tijdelijke aanvullende huur. In verband met een nieuw contract zijn de schoonmaakkosten € 0,3 mln. hoger dan vorig jaar.

→ 6.6.9 Overige lasten

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Administratie- en beheerskosten	5.865	6.074	5.660
Inventaris en apparatuur	1.176	1.010	1.096
Leermiddelen	2.958	4.733	2.544
Overige	602	574	588
	<u>10.601</u>	<u>12.391</u>	<u>9.887</u>

De afname van € 1,7 mln. van de post leermiddelen wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er in de begroting meer activiteiten gepland waren dan in werkelijkheid uitgevoerd.

De fluctuaties in de post administratie- en beheerskosten zijn in 2024 ten opzichte van begroting en vorig jaar minimaal en als volgt uit te splitsen:

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Diensten van derden	2.379	2.293	2.289
ICT-middelen	1.033	957	881
Kantoorkosten	665	584	570
Eten, drinken en verblijfskosten	506	353	397
Publiciteit en (personeels)werving	334	448	419
Scheningen en beurzen	162	329	176
Contributies	452	233	357
Accountantskosten	177	138	163
Overig	157	741	409
	<u>5.865</u>	<u>6.074</u>	<u>5.660</u>

De toegekende beurzen voor € 0,2 mln. zijn begroot als bijdragen en geboekt onder collegegelden.

De overige kosten zijn met € 0,3 mln. afgenomen. Dit wordt veroorzaakt door een teruggave van € 0,1 mln. voor energiebelasting en € 0,2 vrijval en onttrekking voor personele en materiële lasten van voorzieningen op gesubsidieerde projecten. Deze posten zijn ook niet opgenomen in de begroting.

→ 6.6.10 Financiële baten en lasten

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Rentebaten	112	0	9
Rentelasten	-67	-115	-80
	<u>45</u>	<u>-115</u>	<u>-71</u>

De rentebaten zijn € 0,1 mln. hoger dan begroot en vorig jaar. Vanaf oktober 2024 wordt over een significant deel van onze banktegoeden een rentevergoeding ontvangen van gemiddeld 2,5%. De rentelasten dalen doordat afgelost wordt op de leningen. ArtEZ kiest voor zekerheid bij het afsluiten van leningen en daarom kennen alle afgesloten leningen een vaste rente.

→ 6.6.11 Verbonden partijen

ArtEZ heeft geen verbonden partijen.

→ 6.6.12 Gebeurtenissen na balansdatum

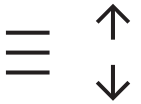
Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van materiële invloed zijn op de jaarrekening 2024.

→ 6.6.13 Honoraria van de onafhankelijke accountant

De volgende honoraria van onafhankelijke accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

Voor de jaarrekening 2024 heeft PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. de opdracht gekregen om een accountantsverklaring bij de jaarrekening te verstrekken alsmede andere controle-opdrachten uit te voeren.

* € 1.000	2024	begroting 2024	2023
Controle van de jaarrekening	166	138	130
Andere controlewerkzaamheden	11	0	13
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	11
	<u>177</u>	<u>138</u>	<u>154</u>



Dit betreft de kosten met betrekking tot de controle van het boekjaar.

Arnhem, 20-06-2025

College van Bestuur

Jan van der Boon, voorzitter College van Bestuur

Wilfried Claus, lid College van Bestuur a.i.

→ Overige gegevens



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting ArtEZ

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting ArtEZ te Arnhem gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ArtEZ op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de staat van baten en lasten over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Lage Mosten 59, 4822 NK Breda, Postbus 1042, 4801 BA Breda, T: 088 792 00 76, 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 treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Wij zijn onafhankelijk van Stichting ArtEZ, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

De jaarstukken omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

College van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.



Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

College van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. College van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

In dit kader is college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. College van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.



Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Breda, 20 juni 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

M.M.J. Zoontjens MSc RA



Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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.

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.

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Ingevolge de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek wordt het exploitatieresultaat van het verslagjaar toegevoegd aan de reserves van de instelling. Het College van Bestuur stelt de Raad van Toezicht voor om het resultaat ad € 1,4 mln. als volgt te bestemmen:

Vooruitlopend op de goedkeuring door de Raad van Toezicht is dit voorstel resultaatbestemming reeds in de jaarrekening verwerkt.

Resultaat 2024 (bedragen * € 1.000)	1.443
Bestemmingsreserves	
Huisvesting	-56
Cybersecurity	-154
Kwaliteitsafspraken	182
Kwaliteitsafspraken Investeringssubsidies	419
Subtotaal bestemmingsreserves	390
Algemene reserve	1.053
Private reserve	0
Totaal naar reserves	1.443

Algemene reserve en overige reserves

De algemene reserve is niet nader verdeeld.

Bijlagen





Bijlage 1 Overzicht opleidingen

ARTEZ-OPLEIDINGENOVERZICHT / COURSE OVERVIEW

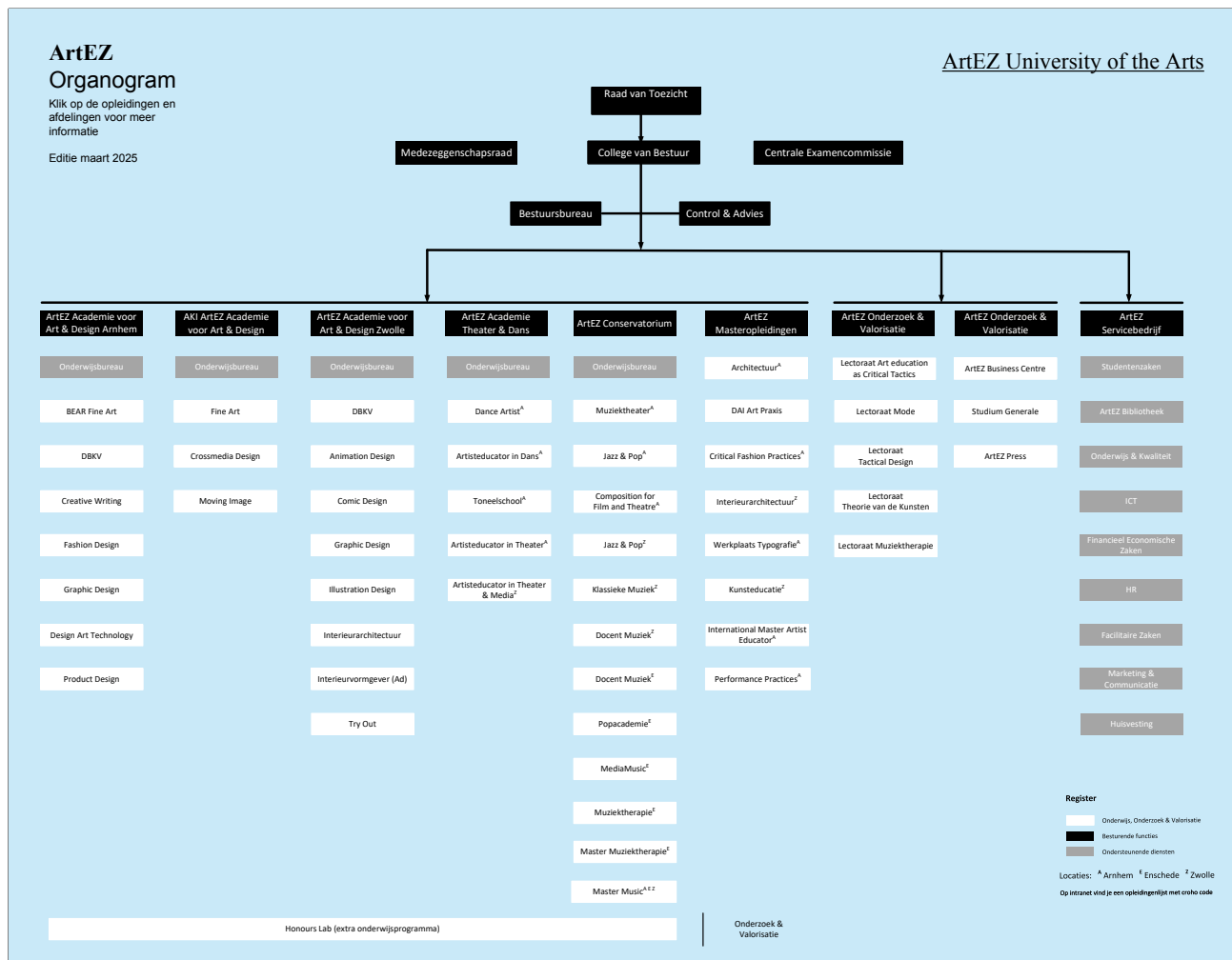
2023-2024

Dit overzicht wordt jaarlijks door het CvB vastgesteld voor het nieuwe collegejaar / This course overview will be adopted by the Executive Board every year

CROHO / ISAT-code	Onderwijssoort <i>Type of education</i>	Opleiding (in CROHO) <i>Course (in CROHO)</i>	Studierichting (eigen naam) <i>Track (own name)</i>	Onderwijslocatie <i>Location</i>	Opleidingsvorm <i>Type of Education programme</i>	Taal <i>Language</i>	Officiële graad <i>Official degree</i>	ArtEZ Opleidingscode <i>ArtEZ course code</i>
80021	Associate degree	Interieurvormgever <i>Interior Design</i>	Interieurvormgever <i>Interior Designer</i>	Zwolle	Voltijd	NL	Associate Degree (Ad)	BZVOR-ASS
39110	Bachelor	Autonome Beeldende Kunst <i>Fine Art</i>	Base for Experiment Art & Research <i>Alkorting/labbr. BEAR Fine Art</i>	Arnhem	Voltijd	EN	Bachelor of Arts (BA)	BAAUT
	Bachelor	Autonome Beeldende Kunst <i>Fine Art</i>	Fine Art	Enschede	Voltijd	NL	Bachelor of Arts (BA)	BEAUT
				Enschede	Voltijd	EN	Bachelor of Arts (BA)	BEAUTE
39100	Bachelor	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving <i>Fine Art and Design in Education</i>	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving <i>Fine Art and Design in Education</i>	Arnhem	Voltijd	NL	Bachelor of Education (BEd)	BADOC
				Zwolle	Voltijd	NL	Bachelor of Education (BEd)	BZDOC
			Docent Beeldende Kunst en Vormgeving <i>Fine Art and Design in Education</i>	Arnhem	Deeltijd	NL	Bachelor of Education (BEd)	BADOC
				Zwolle	Deeltijd	NL	Bachelor of Education (BEd)	BZDOC
			Docent Beeldende Kunst en Vormgeving op Maat <i>Fine Art and Design in Education tailor-made</i>	Arnhem	Deeltijd	NL	Bachelor of Education (BEd)	BADOC
				Zwolle	Deeltijd	NL	Bachelor of Education (BEd)	BZDOC
39111	Bachelor	Vormgeving <i>Design</i>	Animation Design	Zwolle	Voltijd	NL	Bachelor of Arts (BA)	BZVOR-AND
			Comic Design	Zwolle	Voltijd	NL	Bachelor of Arts (BA)	BZVOR-COD
			Creative Writing	Arnhem	Voltijd	NL	Bachelor of Arts (BA)	BAVOR-CRW
			Crossmedia Design	Enschede	Voltijd	NL	Bachelor of Arts (BA)	BEVOR-ACD
				Enschede	Voltijd	EN	Bachelor of Arts (BA)	BEVORE-ACD
			Fashion Design	Arnhem	Voltijd	EN	Bachelor of Arts (BA)	BAVOR-MOD
			Graphic Design	Arnhem	Voltijd	EN	Bachelor of Arts (BA)	BAVOR-GRD



→ Bijlage 2 Organogram



→ Bijlage 3 Top 10 risico's

Onderwerp	Toelichting risico's	Maatregel bestaand of voorgenomen	Categorie	Totaal*
Imago	- Negatieve ontwikkelingen of publiciteit hebben impact op de naam en alle locaties van ArtEZ. - De invloed van individuen (medewerker/student) op social media en de impact die dit voor de organisatie kan hebben.	- Richtlijnen/gedragscode opstellen t.a.v. wanneer reageren en hoe, draaiboek beschikbaar en up-to-date houden voor diverse situaties. - Richtlijnen opstellen van wanneer reageren en hoe, draaiboek beschikbaar voor diverse situaties - Inzetten van externe partij voor objectieve meldingen organisatie van teamdagen, ArtEZ activiteiten om het thema bespreekbaar te maken en zorg te dragen voor plekken waar medewerkers/ studenten terecht kunnen.	Strategie	45
Interne bedrijfsvoering	- Het niet functioneren als een team, maar als individuele onderdelen. Zowel binnen eenheden als tussen eenheden binnen ArtEZ. - Het niet bepalen van prioriteiten, waarbij de doelstelling is één keer te willen veranderen wat voor problemen in de organisatie zorgt. - Het niet maken van beleidskeuze, waardoor geen prioriteiten worden gesteld en teveel 'projecten' gelijktijdig worden gestart en uitvoering niet haalbaar of werkdruk verhogend is.	- Bij plannen maken een tijdpad maken, betrokken bepalen om bezetting/capaciteit en uitvoering binnen de organisatie te toetsen. - Duidelijkheid over welke besluiten worden genomen in welke overleggen structuur (CDO-CvB) en hoe worden genomen besluiten teruggekoppeld. - Team dagen met directeuren en CvB, reflectie en feedbackmomenten.	Strategie	36
Rijksbijdrage en meerjaren-ontwikkeling	- Ontwikkeling Rijksbijdrage, daling van middelen per student in combinatie met het marktaandeel van ArtEZ. - Meerjarenbegroting, ontwikkeling eigen vermogen, beleidskeuze maken over organisatie onderdelen en/of opleidingen, focus op externe financiering.	- Opstellen plan door organisatie eenheden om te bezuinigen indien nodig op korte dan wel lange termijn. - Scenario ontwikkeling met vaststelling van prioriteiten voor te maken keuze welke aansluiten bij het instellingsplan/	Strategie	36
Politieke ontwikkelingen	- Onduidelijkheid over de bezuinigingen op het hogeronderwijs en politieke koers met betrekking tot de culturele sector, o.a. gevolgen voor tijdelijke financiering en internationale studentinstroom. - Nieuwe regelgeving over de splitsing publiek/privaat.	- Volgen van de ontwikkelingen, samenwerken met andere (hoge) scholen. - Wervingscampagne nieuwe aansluiten bij de mogelijkheden - Scenario's uitwerken voor besparing in de meerjarenraming.	Strategie/ wet en regelgeving	36

* Minimale risico 1 - maximale risico 45



Risico onder de 10



Risico tussen de 10-25



Risico groter dan 25

Sociale veiligheid	- Toezien op sociale veiligheid en de kwaliteit van het onderwijs gericht op de gevolgen van imagoschade en negatieve publiciteit.	- Inzetten van Scolix met een nulmeting en daarna blijven herhalen om ontwikkelingen te bepalen. - Teamdagen, ArtEZ activiteiten om het thema bespreekbaar te maken, zorgen voor plekken waar medewerkers/ studenten terecht kunnen.	Strategie	36
Personeel	- Wijzigingen in de wetgeving omtrent personeel versus inhuur (wet DBA). - Hoge werkdruk, kleinere aanstellingen, kleine kernteams met veel inhuur van personeel en beperkte inzet mogelijkheden professionaliseringsbudgetten.	- Wetgeving zorgt ervoor dat kan blijken dat personeel recht heeft op een dienstverband in plaats van ZZP contract. - Vanuit HR in gesprek blijven met de leidinggevende over o.a. ziektevervanging en mogelijkheden tot professionaliseren en gemaakte afspraken met medewerkers. - Basis definiëren voor vast kernteam met flexibele schil, welke taken mogen belegd worden bij ingehuurd personeel passend binnen de wetgeving.	Wet en regelgeving / strategie / operationele activiteiten	36
Onderwijskwaliteit	- Invloed op de organisatie en opleiding van het rapport van het onderwijs. Effecten op aankomende creditaties.	- Verbeterplan te definiëren wat door de organisatie, RvT en inspectie als haalbaar en juist wordt ervaren om de vastgestelde knelpunten op te gaan lossen. In het jaar na goedkeuring moeten de doelstellingen uit het verbeterplan worden gerealiseerd.	Strategie	36
Huisvesting	- Duidelijkheid over de huisvesting voor het aankomende collegejaar, ontwikkeling Roadmap huisvesting om aan te sluiten bij het te leveren onderwijs, waarbij vooruitlopend op de duurzaamheidseisen rekening wordt gehouden met de ontwikkeling van de benodigde onderwijsruimtes.	- Het opstellen van een Roadmap huisvesting, gereed tweede kwartaal 2025. - Externe adviesdiensten rondom uitvoering Roadmap huisvesting inhuren, waarbij onder andere de financierbaarheid wordt getoetst.	Strategie	36
Cybersecurity	- Verkrijging en openbaarmaking van informatie, verstoringen ict, kernafhankelijkheid, onveilig gedrag en gebrek aan awareness, capaciteitstekort.	- Cyberveiligheid vergroten door opstellen Governance documenten. - Zorgen voor voldoende personele bezetting voor informatiebeveiliging en privacytaken uit te voeren. - Inregelen (proces)audits, aansluiten bij activiteiten Surf. - Medewerkers en studenten informeren en trainen, testen van alertheid.	Strategie	30
Centrale dienstverlening en stuurinformatie	- Gecentraliseerde dienstverlening vraagt op duidelijke formulering en uniformiteit. - Standaardisatie van processen binnen ArtEZ komt onvoldoende tot stand. - Vanuit de PDC's geredeneerd komt partnering (demand-supply) onvoldoende tot stand. - Gebrek aan kerngetallen en stuurinformatie, bij mandrapportage, begroten en meerjarenraming.	- Sturen vanuit de afgesproken PDC's. - Formuleren en financieren van mogelijke 'maatwerkpaden' in gesprek met de organisatie over wensen. - Sturen op intensievere samenwerking en samenwerking bij organisatievraagstukken. - Sturen op terugdringen van versturende activiteiten (TWK's, hoge verlofsaldo's, inregelen verplichtingenadministratie) - KPI's beschikbaar bepalen, gaan monitoren en ter beschikking stellen aan de organisatie.	Operationele activiteiten	27



Contact

ArtEZ heeft academies en afdelingen in Arnhem, Enschede en Zwolle. Het College van Bestuur en de centrale diensten zijn geconcentreerd in Arnhem.

Onderlangs 9 | 6812 CE Arnhem
Postbus 49 | 6800 AA Arnhem | 026 353 5600