

Bestuursverslag 2025



Inhoudsopgave

1. Codarts als hogeschool in 2025	7
1.1 Missie	7
1.2 Kernwaarden	8
1.3 Koers Codarts 2030	8
1.4 Organisatieontwikkeling, bedrijfsvoering en ondersteuning	12
1.5 Feiten en cijfers studenten	22
1.6 Een internationaal profiel	27
1.7 Kwaliteitszorg	28
1.8 Kwaliteitsafspraken (KwAF): uitnutting resterend geormerkt saldo	30
2. Het onderwijs	32
2.1 Ons onderwijs en de opleidingen	32
2.2 Internationaliseringsbeleid	40
2.3 Student Life	41
2.4 Highlights Codarts 2025	45
3. Praktijkgericht onderzoek	48
3.1 Strategie en visie	48
3.2 Onderzoek en thema's	49
3.3 Inkomsten	49
3.4 Integratie in het kennisecosysteem	50
3.5 Duurzaam onderzoek	51
4. Medewerkers	52
4.1 Feiten en cijfers	52
4.2 Arbeidsvoorwaarden	58
4.3 Arbeidsomstandigheden	60
4.4 Professionalisering	61
4.5 Sociale veiligheid	62
5. Bestuur en Governance	64
5.1 Verslag Medezeggenschapsraad	64
5.2 Verslag Raad van Toezicht	69

5.3	College van Bestuur; samenstelling en renumneratie.....	75
6.	Financieel beleid	77
6.1	Introductie	77
6.2	Kengetallen per 31 december 2025	77
6.3	Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.....	78
6.4	Beschouwing financiële positie	78
6.5	Majeure zaken	78
6.6	Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten	78
6.7	Continuïteitsparagraaf	79
6.8	Verslaggeving Helderheid en Beleidsregel publiek-privaat	86
	Jaarrekening 2025.....	90

Over het verslag

De jaarverslaggeving is een onmisbaar onderdeel in de jaarlijkse cyclus van ontwikkeling, uitvoering en verantwoording van beleid. Het bestuursverslag maakt de belangrijkste beleidskeuzes en -resultaten van het afgelopen jaar (2025) inzichtelijk voor zowel in- als externe geïnteresseerden, en bestaat uit:

- de formele, gedetailleerde verantwoording aan de Minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap en de inspecteur-generaal van het Onderwijs;
- de informatievoorziening aan studenten, docenten, overige medewerkers en externe relaties over het afgelopen jaar en hoe de ontwikkelingen zich verhouden tot het gevoerde beleid.

Net als in voorgaande jaren bestaat het verslag uit twee onderdelen, te weten: een verslag dat alle verplichte verantwoordingselementen bevat en een financieel jaarverslag. Beide onderdelen zijn geïntegreerd.

Het bestuursverslag is opgesteld in lijn met het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap, de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs, de Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging en het Onderwijsaccountantsprotocol.

Afkortingen

CvB College van Bestuur

RvT Raad van Toezicht

MR Medezeggenschapsraad

Voorwoord

Voor Codarts was 2025 een jaar van grote betekenis. Een jaar waarin veel samenkwam: de kwaliteit van ons onderwijs, de kracht van ons onderzoek, de veerkracht van onze organisatie en de gezamenlijke wil om richting te geven aan de toekomst. Als ik terugkijk, overheerst vooral trots op wat studenten, docenten, onderzoekers en staf iedere dag opnieuw neerzetten. En trots dat wij, juist in een jaar dat ook veel van ons vroeg, er in zijn geslaagd om de basis van Codarts te versterken én tegelijk met elkaar de koers voor de komende jaren te bepalen.

De kwaliteit van ons onderwijs is onverminderd hoog. Dat blijkt uit veel, zoals de Nationale Studenten Enquête 2025, waarin Codarts op alle kernthema's hoger scoort dan de vergelijkingsgroep en waarin op belangrijke onderdelen, zoals de docenten aan de opleiding en studiebegeleiding, een statistisch significante verbetering zichtbaar is. Ook de accreditaties van de bacheloropleidingen Docent Dans en Dans bevestigen het hoge niveau van ons onderwijs. Beide opleidingen werden positief beoordeeld en ontvingen bovendien het bijzonder kenmerk van de NVAO Health and Wellbeing: Fit to Perform. Dat is niet alleen een erkenning van kwaliteit, maar ook van de manier waarop Codarts artistieke ontwikkeling, begeleiding en mentale en fysieke gezondheid met elkaar verbindt.

Ook op het gebied van onderzoek heeft Codarts in 2025 een belangrijke stap gezet. Met de keuze voor een duidelijke onderzoeksprofilering rond Arts & Wellbeing, langs de twee lijnen Healthy Artists en Arts for Wellbeing, bouwen wij verder aan een herkenbare en onderscheidende positie. Die richting is in 2025 positief beoordeeld in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Dat verschillende onderdelen zelfs als uitstekend zijn gewaardeerd, bevestigt dat hier iets bijzonders groeit. Ons onderzoek is niet alleen relevant voor de ontwikkeling van kennis, maar raakt direct aan onderwijs, beroepspraktijk en maatschappelijke vraagstukken. Juist die verbinding maakt het werk van Codarts waardevol en, op onderdelen, baanbrekend.

Tegelijk was het een jaar waarin Codarts de financiële en organisatorische basis wezenlijk verbeterde. De afgelopen jaren bevond de hogeschool zich in een financieel kwetsbare positie. Dat vroeg in 2025 om ingrijpende keuzes en resulteerde in een reorganisatie. Deze is met uiterste zorgvuldigheid uitgevoerd, maar desalniettemin was het een ingrijpende en een moeilijke periode voor velen die direct of indirect betrokken waren.

Juist daarom heb ik veel waardering voor de manier waarop binnen Codarts, met grote betrokkenheid en discipline, is gewerkt aan herstel. De financiële cijfers laten zien dat die aanpak effect heeft gehad: het resultaat is substantieel verbeterd, de solvabiliteit is hersteld en de liquiditeits- en kasstroomontwikkeling bevestigen dat Codarts er weer steviger voor staat. Inmiddels functioneert de hogeschool weer boven de signaleringswaarden van de Inspectie. Dat is niet het resultaat van één keuze, maar van een gezamenlijke inspanning van velen.

Misschien nog belangrijker is dat 2025 niet alleen in het teken stond van herstel, maar ook van vooruitkijken. Met de Koers Codarts 2030 hebben wij in een zorgvuldig proces met studenten, docenten, onderzoekers, staf, medezeggenschap en betrokkenen van buiten de hogeschool de strategische richting voor de komende jaren bepaald. De koers laat zien waar wij voor staan: persoonlijk meesterschap, sterke verbindingen tussen onderwijs en onderzoek, een stevige verankering in de stad, de samenleving en het werkveld, en een organisatiecultuur waarin vertrouwen, verbondenheid, eigenheid, betekenis en gedrevenheid centraal staan. Wat mij daarbij bijzonder raakt, is dat Codarts in alles wat wij doen steeds weer laat zien waar kunst om draait: om ontmoeting, om betekenis, om beweging. Dat zie ik terug in de studio's en leslokalen, op podia, in onderzoeksprojecten en in de samenwerking met partners in de stad en daarbuiten.

Codarts staat midden in Rotterdam en is tegelijk diep verbonden met Nederland en met de wereld. In die wisselwerking ligt onze kracht. Ik kijk ernaar uit om deze verbinding de komende jaren verder te verdiepen met het werkveld, met maatschappelijke partners, met alumni, met nieuwe generaties studenten en met iedereen die gelooft in de betekenis van kunst voor mens en samenleving.

Ik wil daarom afsluiten met dank. Aan alle studenten, docenten, onderzoekers, staf, leidinggevenden, coördinatoren, medezeggenschapsleden, toezichthouders en externe partners die in 2025 hebben bijgedragen aan Codarts. Dankzij jullie inzet, professionaliteit en betrokkenheid is Codarts klaar voor de toekomst. Daar mogen wij trots op zijn. Vanuit die trots kijk ik met vertrouwen vooruit.

David Lauwen

Voorzitter College van Bestuur
Codarts, Hogeschool voor de Kunsten

1. Codarts als hogeschool in 2025

1.1 Missie

Codarts gelooft dat kunst betekenis krijgt in de ontmoeting en beweging teweegbrengt in het hart van de ander. Kunst verbindt verschillende perspectieven en maakt nieuwe inzichten mogelijk. Deze betekenisvolle beweging creëert ruimte voor reflectie en empathie, initieert individuele en maatschappelijke verandering.

Codarts is een internationale kunsthogeschool met een breed opleidingsaanbod, middenin Rotterdam. Wij staan voortdurend in contact met het internationale werkveld en halen de praktijk naar binnen. Andersom geven wij richting aan het werkveld door duiding te geven en beeldbepalend te zijn. Samen met onze experts en professionals groeien we en versterken we de disciplines. Zo vormen we een netwerk van generaties die ons zijn voorgedaan en die we in de toekomst zullen opleiden in Rotterdam, Nederland, tot ver daarbuiten.

Codarts is zichtbaar, alert en nieuwsgierig. Ziet kansen en pakt ze door te doen en verantwoorde risico's niet te schuwen. Door onze intrinsieke gedrevenheid en gezamenlijke inzet krijgen we veel gedaan met weinig. We nemen initiatief en borgen dat onze ambities concreet landen in onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld.

Bij Codarts zien wij eigenheid als de kern van onze missie en als het resultaat van alles wat we nastreven. Die eigenheid ontstaat wanneer mensen de ruimte krijgen om hun vermogen tot leren, creëren en vernieuwen te ontwikkelen. Dat vraagt om een stevig fundament: artistiek-technische veelzijdigheid, een open en nieuwsgierige houding, mentale en fysieke weerbaarheid. Daarom creëren wij een omgeving voor toewijding, oefening en reflectie.

Wij bouwen aan een organisatie waar iedereen meedoet: studenten, docenten, onderzoekers en staf zijn samen verantwoordelijk voor de positie die Codarts inneemt in het werkveld en de samenleving, nu en in de toekomst.

Onze belofte is om iedereen bij Codarts te laten floreren. Zo kunnen zij hun persoonlijk meesterschap inzetten voor betekenisvolle beweging in de samenleving.

1.2 Kernwaarden

Vertrouwen

We bieden een veilige en professionele omgeving waarin we durven, experimenteren en elkaar daartoe de ruimte geven. We gaan respectvol met elkaar om en hebben oog voor de ander. We doen wat we zeggen, waarbij fouten maken mag en bij de ontwikkeling hoort. Zo leren en groeien wij.

Verbondenheid

In verbinding maken we onderwijs en doen we onderzoek, door samen te werken met elkaar en het werkveld in Rotterdam, Nederland en wereldwijd. We zoeken actief de samenwerking tussen disciplines, opleidingen en teams. We delen kennis, luisteren naar elkaar en leren met en van partners in kunst, zorg, onderwijs en samenleving. Zo creëren we verbindingen met elkaar en met de wereld om ons heen.

Eigenheid

We vieren het unieke in iedereen en dagen uit tot het ontwikkelen van een eigen stem: vol lef, creatieve kracht en persoonlijk meesterschap. Dat betekent dat je weet waar je voor staat, bewust kiest hoe je je uitdrukt en de verantwoordelijkheid neemt voor de impact daarvan op de ander. We waarderen verschil en diversiteit in perspectieven en moedigen het verkennen van grenzen aan.

Betekenis

We creëren impact die verder gaat dan het podium of de studio en zetten talent, creativiteit en visie in om een betekenisvolle beweging in de samenleving teweeg te brengen.

Gedrevenheid

We zijn gedreven, gepassioneerd en vol energie in alles wat we ondernemen en doen dit met aandacht, zorg en respect voor elkaar en het proces. Dit betekent dat we blijven leren, de lat hoog leggen en actief bouwen aan duurzame mogelijkheden voor de volgende generaties performers en professionals.

1.3 Koers Codarts 2030

Met Koers Codarts 2030 heeft Codarts in 2025 de strategische richting voor de komende jaren bepaald. Deze koers verwoordt hoe wij onze maatschappelijke opdracht, onze missie en kernwaarden en onze organisatieontwikkeling met elkaar verbinden. De koers laat zien hoe Codarts zich richting 2030 ontwikkelt als kunsthogeschool met een sterke pedagogische basis, een duurzame verbinding met werkveld en samenleving en een mensgerichte organisatiecultuur. Het document bestaat uit een beschrijving van wie wij zijn en waar we voor staan, in welke omgeving we ons bevinden en een uitwerking van strategische thema's die richting geven aan onze keuzes. De koers is daarmee geen optelsom van losse prioriteiten, maar een samenhangend geheel waarin onderwijs, onderzoek, maatschappelijke opdracht en organisatie elkaar versterken.

De totstandkoming van deze koers was een breed en zorgvuldig proces. In 2025 zijn binnen en buiten organisatie talrijke dialogen gevoerd met studenten, docenten, staf, leidinggevende, coördinatoren, medezeggenschap en betrokkenen van buiten de hogeschool. Op basis daarvan is Koers Codarts 2030 opgesteld en op 18 december 2025 intern gepresenteerd. In 2026 wordt deze koers verder uitgewerkt in het instellingsplan voor externe publicatie, koerscanvassen en afdelingsplannen. Daarmee is de richting helder en begint de fase van verdere concretisering en uitvoering.

1.3.1 Strategisch thema 1: Onderwijs & Onderzoek

Het eerste strategische thema betreft het hart van Codarts: onderwijs en onderzoek. Binnen dit thema zijn vijf onderdelen gedefinieerd: persoonlijk meesterschap, de tussenruimte, mentale en fysieke gezondheid, the art of education en onderzoek Arts & Wellbeing.

Persoonlijk meesterschap gaat om het vermogen van studenten om met vakmanschap, persoonlijke ontwikkeling, verbeeldingskracht en verantwoordelijkheid vorm te geven aan wie zij artistiek en professioneel willen worden. Dit vormt het hart van onze onderwijsvisie. Dat vraagt om onderwijs waarin artistiek-technische kwaliteit, persoonlijke ontwikkeling, onderzoekend vermogen en creërend vermogen elkaar voortdurend versterken. Het vraagt ook om ruimte: ruimte om te oefenen, te verdiepen, te experimenteren, te reflecteren en opnieuw te beginnen, binnen een heldere structuur en met begeleiding die richting geeft en vrijheid mogelijk maakt.

De tussenruimte zijn de plekken waar artistieke talen elkaar raken, werelden zich kruisen en studenten en docenten in aanraking komen met perspectieven die niet vanzelfsprekend bij hun eigen discipline horen. Codarts omarmt de kracht van de afzonderlijke disciplines én de waarde van die tussenruimte. Codarts ziet die tussenruimte niet als doel op zichzelf, maar als bron van vernieuwing en toekomstvorming. Zo geven we ruimte aan kunstpraktijken die vandaag nog niet bestaan en zich in de komende jaren kunnen ontploffen. Deze ruimte is een uitnodiging aan iedereen om mee te denken, te verkennen en deze toekomst stap voor stap vorm te geven. We willen mogelijkheden creëren en faciliteren voor de tussenruimte, daar waar disciplines elkaar raken, zodat er nieuwe kunstpraktijken kunnen ontstaan die de toekomst van het veld mede vormgeven.

Mentale en fysieke gezondheid als integraal onderdeel van het onderwijs. Codarts beschouwt gezondheid niet als randvoorwaarde, maar als wezenlijk onderdeel van leren, ontwikkelen en presteren in de podiumkunsten. Vanuit Student Life, in nauwe samenhang met onderwijs en onderzoek, werkt Codarts aan een benadering die steeds preciezer aansluit bij de behoeften van disciplines en genres. Deze aanpak wordt de komende periode verder verfijnd, disciplinegericht en structureel verankerd in alle opleidingen, zodat studenten gezondheid bewust kunnen inzetten als instrument voor leren, presteren en het eigen potentieel optimaal en duurzaam kunnen ontwikkelen.

The art of education als doordacht, wendbaar en kwalitatief hoogwaardig onderwijs, gedragen door pedagogische en didactische expertise. Curricula moeten logisch zijn opgebouwd, toetsing moet beter aansluiten op het leren en de ontwikkeling van studenten, en docenten moeten verder worden ondersteund in hun rol als vakinhoudelijke én pedagogische professionals. Codarts wil een plek zijn waar doordacht, wendbaar onderwijs en pedagogische en didactische expertise samenkomen, en waar docenten een veilige en kwalitatief hoogwaardige leeromgeving creëren die studenten richting, ruimte en groei biedt.

Onderzoek is onmisbaar om studenten, docenten en andere professionals bij Codarts te laten floreren en voor het realiseren van een betekenisvolle beweging. Wij zien onderzoek als motor voor vernieuwing. Met het lectoraat Arts & Wellbeing vormt de ruggengraat van de onderzoeksagenda van Codarts, langs de twee complementaire onderzoekslijnen: Healthy Artists en Arts for Wellbeing. Het onderzoek is nauw verbonden met onderwijs, beroepspraktijk en de samenleving. Met Healthy Artists en Arts for Wellbeing vormt Codarts een kenniscentrum waar kunst, gezondheid en onderzoek elkaar versterken, en waar nieuwe inzichten hun weg vinden naar studio's, podia en de samenleving.

1.3.2 Strategisch thema 2: Maatschappij & Werkveld

Het tweede strategische thema betreft de positionering van Codarts in Rotterdam, in Nederland en internationaal en bestaat uit vier onderdelen: Ingebed in Rotterdam, verbonden met de wereld, Verbonden met het werkveld, Maatschappelijke verbondenheid, Een doorlopende leer- en loopbaanketen.

Codarts kiest nadrukkelijk voor een rol als stedelijk en internationaal knooppunt: een plek waar Rotterdamse wortels en wereldwijde netwerken samen talent, innovatie en maatschappelijke impact voortbrengen. Rotterdam is daarbij niet alleen vestigingsplaats, maar inhoudelijke context. De stad biedt een rijke culturele en maatschappelijke omgeving waarin studenten leren, maken, optreden, onderzoeken en zich professioneel positioneren. Tegelijkertijd is Codarts van nature internationaal, met opleidingen, docenten, studenten, alumni en partners die voortdurend in uitwisseling staan met het internationale werkveld. De wisselwerking tussen lokale verankering en internationale openheid is daarmee een strategische kracht.

Binnen dit thema is de verbinding met het werkveld van wezenlijk belang. Codarts wil onderwijs en beroepspraktijk niet als gescheiden werelden benaderen, maar als een doorlopende wisselwerking. Studenten brengen hun werk naar buiten en leren in authentieke contexten. Tegelijkertijd haalt Codarts het werkveld actief naar binnen via partnerschappen, projecten, coaching, podia, festivals, scholen, zorginstellingen en community-initiatieven. Het podium in al zijn verschijningsvormen wordt daarmee steeds nadrukkelijker onderdeel van het curriculum. Studenten leren niet alleen excelleren binnen hun discipline, maar leren ook begrijpen wat hun werk betekent in relatie tot publiek, samenleving en professionele context.

Een belangrijke ambitie binnen dit thema is daarnaast dat iedere Codarts-student leert zich te verhouden tot de samenleving, op een manier die past bij discipline, ambitie en professionele identiteit. Dat betekent dat maatschappelijke betrokkenheid niet uniform wordt opgelegd, maar op verschillende manieren vorm krijgt: via kunsteducatie, community-based werken, presentatiepraktijken, samenwerking met zorg en welzijn, deelname aan stedelijke en internationale netwerken en via de ontwikkeling van Cultuur&Campus Putselaan. Ook leven lang ontwikkelen krijgt binnen dit thema een duidelijke plaats: Codarts wil een plek zijn waar talent zich op verschillende momenten in het leven kan verbinden, verdiepen en vernieuwen.

1.3.3 Strategisch thema 3: Cultuur & Samenwerking

Het derde strategische thema betreft de cultuur en samenwerking die nodig is om onderwijs en onderzoek te dragen, dit thema bestaat uit drie onderdelen: Sociale Veiligheid, Ondersteuning en One Codarts.

De koers van Codarts kan alleen worden gerealiseerd wanneer de organisatie zelf in staat is die koers waar te maken: in cultuur, samenwerking, ondersteuning en leiderschap. Daarom zet Codarts in op een gemeenschap waarin sociale veiligheid een continu proces is van alertheid, gesprek, verantwoordelijkheid en zorg voor elkaar. Sociale veiligheid is geen afzonderlijk project, maar een voorwaarde voor leren, werken, onderzoeken en samenleven binnen de hogeschool.

Binnen dit thema is ook de verdere professionalisering van de ondersteunende organisatie van groot belang. Services moeten een verbonden en professionele basis vormen, gedragen door eigenaarschap, zodat onderwijs en onderzoek stevig worden ondersteund. Dit vraagt om goede samenwerking tussen afdelingen, heldere verantwoordelijkheden, kwaliteit in de ondersteuning en een cultuur waarin mensen elkaar weten te vinden. De ambitie van One Codarts is daarbij richtinggevend: een gemeenschap waarin mensen elkaar kennen, versterken en over teams, disciplines en locaties heen samenwerken aan dezelfde opdracht. Dat is niet alleen van belang voor de interne kwaliteit van de organisatie, maar ook voor de wendbaarheid en uitvoerbaarheid van de koers als geheel.

1.3.4 Reorganisatie

De ontwikkeling van deze koers vond plaats in een periode waarin Codarts ook ingrijpende organisatorische keuzes heeft moeten maken. De in 2025 ingezette reorganisatie was gericht op het versterken van de bestuurbaarheid, het verduidelijken van verantwoordelijkheden en het herstellen van een duurzame (financiële) basis onder onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Daarmee stond deze niet los van van het koersplan, maar vormde zij een noodzakelijke voorwaarde om de ambities van Codarts 2030 ook daadwerkelijk uitvoerbaar te maken.

1.3.5 Betekenis van verkenningsrapport ACT!

De richting van Codarts wordt in belangrijke mate bevestigd door het verkenningsrapport ACT! van de commissie-Bussemaaker over de toekomst van het kunstonderwijs. De commissie benadrukt dat het kunstonderwijs zich moet verhouden tot een snel veranderende maatschappelijke, technologische en economische context en dat dit vraagt om assertieve, collectieve en transformatieve makers. Ook wijst de commissie op het belang van sterkere verbindingen met werkveld en samenleving, bredere opvattingen van talent en kwaliteit, aandacht voor technologie, ondernemerschap, duurzaamheid en ethiek, en verdere versterking van onderzoek en samenwerking.

Voor Codarts is dit verkenningsrapport geen koerswijziging, maar een bevestiging en verdieping van de richting die met Koers Codarts 2030 is ingezet. De lijn van persoonlijk meesterschap, de verbinding met stad en werkveld, de nadruk op gezondheid en welzijn, de aandacht voor onderzoek en de keuze voor samenwerking en organisatiecultuur sluiten nauw aan bij de analyse en aanbevelingen van de commissie. Op basis van het rapport wordt binnen de sector gewerkt aan een gezamenlijke sectoragenda voor het kunstonderwijs. Codarts draagt actief en met energie bij aan de totstandkoming en uitwerking daarvan mee. Dat past bij de overtuiging dat de opgaven waarvoor het kunstonderwijs staat niet alleen door afzonderlijke instellingen kunnen worden beantwoord, maar ook gezamenlijke richting, samenwerking en slagkracht van de sector vragen.

1.3.6 Van koers naar uitvoering

De Koers Codarts 2030 is het kompas en wordt in 2026 verder uitgewerkt in het Instellingsplan 2026-2030 en vertaald naar meerjarige afdelingsplannen van de onderwijs- en serviceafdelingen. Deze afdelingsplannen bestaan uit positionering, ambities, doelen en strategische keuzes voor de komende jaren. Deze worden vervolgens vertaald naar tweejarige plannen, waarin prioriteiten, inzet van middelen, beoogde resultaten en de concrete uitvoering worden vastgelegd. Op deze manier wordt de koers niet alleen richtinggevend, maar ook daadwerkelijk sturend voor de manier waarop Codarts voortgang organiseert, keuzes maakt en bijstuurt. De strategische thema's uit Koers Codarts 2030 vormen daarbij het inhoudelijke kader. De verdere uitwerking is gericht op samenhang, uitvoerbaarheid en de concrete bijdrage van alle onderdelen van de organisatie aan de ontwikkeling van Codarts als geheel.

1.4 Organisatieontwikkeling, bedrijfsvoering en ondersteuning

1.4.1 Reorganisatie en nieuwe organisatiestructuur

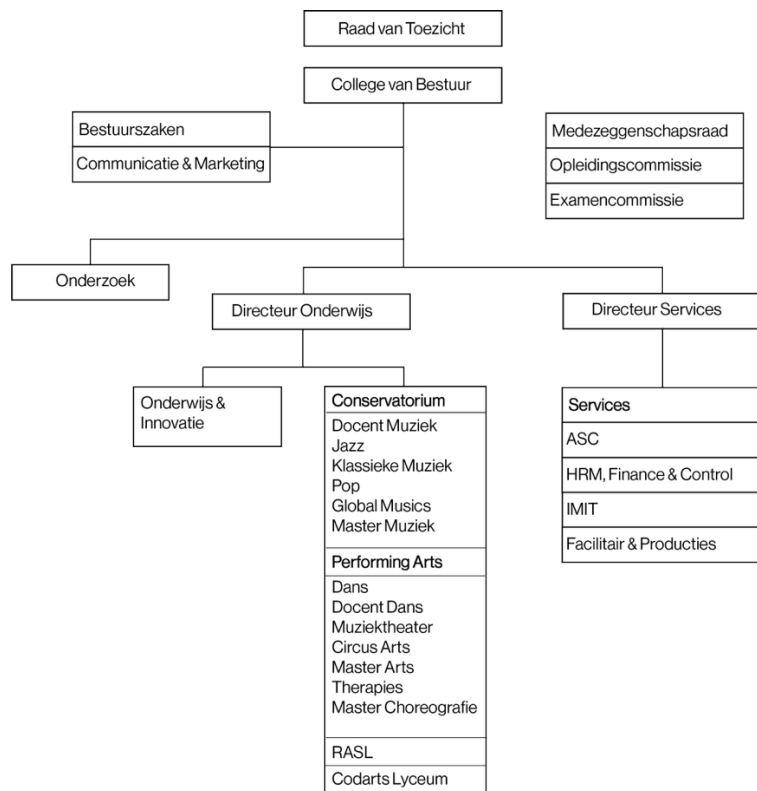
In 2025 heeft Codarts een reorganisatie doorgevoerd die noodzakelijk was om de organisatie financieel gezonder, eenvoudiger bestuurbaar en toekomstbestendiger te maken. Aanleiding waren de structureel oplopende kosten, de beperkte financiële ruimte, de noodzaak om op korte termijn jaarlijks circa € 2 tot € 2,5 miljoen te besparen ten opzichte van de begroting 2024 en de constatering dat processen, systemen, verantwoordelijkheden en samenwerking onvoldoende aansloten op de eisen die aan een hedendaagse kunsthogeschool worden gesteld. De reorganisatie was daarmee niet alleen een financiële ingreep, maar ook een inhoudelijke herinrichting van de organisatie, gericht op het versterken van de basis onder onderwijs, onderzoek en ondersteuning.

De rationale van de nieuwe inrichting is dat Codarts als relatief kleine instelling alleen duurzaam kan functioneren wanneer verantwoordelijkheden helder zijn belegd, besluitvorming dichterbij de uitvoering plaatsvindt en de ondersteuning eenvoudiger en professioneler is georganiseerd. Daarom is gekozen voor een compactere topstructuur, met minder tussenlagen en kortere lijnen tussen strategie en uitvoering. In de nieuwe structuur zijn onderwijs en bedrijfsvoering centraal gepositioneerd onder een Directeur Onderwijs en een Directeur Services, beiden met directe rapportage aan het College van Bestuur. Daarnaast is gekozen voor een scherpere positionering van Bestuurszaken en Communicatie & Marketing rond het College van Bestuur en voor een afzonderlijke, herkenbare positie van Research. Deze inrichting moet leiden tot meer slagkracht, betere samenwerking en een organisatie die sneller kan reageren op veranderingen in onderwijs, werkveld en samenleving.

Een belangrijk uitgangspunt bij de reorganisatie was dat het primaire onderwijsproces zo veel mogelijk onttzien zou worden. De reorganisatie richtte zich daarom in de eerste plaats op de ondersteunende organisatie, de aansturing en de inrichting van processen. Tegelijkertijd is juist ook geïnvesteerd in een structuur die het onderwijs inhoudelijk beter ondersteunt, onder meer door de inrichting van een nieuwe afdeling Onderwijs & Innovatie en door een helderder samenspel tussen opleidingen, coördinatie, ondersteuning en services. De nieuwe organisatiestructuur is daarmee bedoeld als een randvoorwaarde voor de uitvoering van Koers Codarts 2030: niet een doel op zichzelf, maar een fundament om de strategische ambities van Codarts daadwerkelijk mogelijk te maken.

Het besluitvormingsproces is in 2024 en 2025 zorgvuldig doorlopen, in nauwe afstemming met de medezeggenschapsraad, de vakbonden en de Raad van Toezicht. Op 30 januari 2025 heeft het College van Bestuur het definitieve reorganisatiebesluit genomen; op 31 januari 2025 heeft de Raad van Toezicht dit besluit goedgekeurd. In de uitvoering is nadrukkelijk aandacht besteed aan de begeleiding van medewerkers, aan herplaatsing en aan ondersteuning tijdens de transitie. Daarmee stond in 2025 niet alleen de structuurwijziging centraal, maar ook de opdracht om deze verandering zorgvuldig en menswaardig te begeleiden.

1.4.2 Organogram



1.4.3 Aangepast Financieel Toezicht

Op 1 mei 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs Codarts onder aangepast financieel toezicht geplaatst. Aanleiding was de beoordeling dat de financiële continuïteit van de instelling op korte termijn onder druk stond, in het bijzonder door de krappe liquiditeitspositie en de risico's op betalingsproblemen binnen afzienbare termijn. De inspectie baseerde dit oordeel op de ontwikkeling van de financiële kengetallen, waaronder liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit, en op de constatering dat met name de liquiditeit en de omvang van de liquide middelen onder de signaleringswaarden waren geraakt. Tegelijk stelde de inspectie vast dat Codarts al een herstelplan in gang had gezet, gericht op financieel herstel en versterking van de organisatie.

Het herstelplan van Codarts is gebaseerd op een combinatie van financiële en organisatorische maatregelen. Daarin nemen de reorganisatie, het terugdringen van personele lasten en externe inhuur, het vergroten van het kostenbewustzijn, het aanscherpen van de rapportagestructuur en het beperken van investeringen tot het noodzakelijke niveau een centrale plaats in. De inspectie heeft expliciet onderkend dat Codarts hiermee op eigen initiatief een samenhangend hersteltraject heeft ingezet, en ziet toe op de effectieve uitvoering daarvan. Daarbij is afgesproken dat Codarts periodiek, per kwartaal, rapporteert over de voortgang van het herstelplan en over relevante financiële ontwikkelingen.

De in 2025 afgeronde reorganisatie vormt een belangrijke stap in dit herstelproces. In de bestuurlijke reactie op het conceptrapport van de Inspectie heeft Codarts benadrukt dat deze reorganisatie niet alleen is gericht op structurele verlaging van personele lasten, maar ook op versterking van strategisch vermogen, interne sturing, bestuurbaarheid en wendbaarheid. Daarmee is de herstelopgave nadrukkelijk breder dan financieel alleen: zij raakt ook de kwaliteit van de organisatie en het vermogen van Codarts om duurzaam onderwijs van hoge kwaliteit te blijven bieden.

Inmiddels laten de financiële ontwikkelingen zien dat de ingezette maatregelen effect sorteren. Op basis van de meest recente interne monitoring en de financiële rapportage zoals opgenomen in dit bestuursverslag, functioneert Codarts weer boven alle signaleringswaarden van de Inspectie. De gesprekken met de Inspectie verlopen constructief en bevestigen dat de ingezette lijn werkt. Daarmee ontstaat weer ruimte om, vanuit meer rust, scherpere sturing en een versterkte organisatiebasis, verder te bouwen aan de uitvoering van Koers Codarts 2030. De combinatie van financieel herstel, organisatorische versterking en een heldere strategische koers maakt dat Codarts met vertrouwen en trots naar de toekomst kijkt.

1.4.4 Services en ondersteuning van onderwijs en onderzoek

De herinrichting van de organisatie heeft ook geleid tot een herijking van de rol van services (voorheen bedrijfsvoering). Daarbij is gekozen voor een benadering waarin services niet worden opgevat als een los ondersteunend domein, maar als een volwaardige partner van onderwijs en onderzoek. Dat sluit direct aan bij Koers Codarts 2030, waarin ondersteuning wordt beschreven als een mensgerichte, heldere en professionele basis onder onderwijs en onderzoek. Services moeten eenvoudig, toegankelijk en betrouwbaar zijn ingericht, zodat studenten en medewerkers zonder onnodige omwegen vinden wat zij nodig hebben en zodat tijd en energie kunnen verschuiven van administratie naar inhoud en kwaliteit.

In de nieuwe inrichting vallen Studentzaken, HRM, Finance & Control, Facilitair en IMIT onder de Directeur Services. Daarmee ontstaat meer samenhang in de ondersteuning van het primaire proces en meer mogelijkheid om processen beter op elkaar aan te laten sluiten. Dit is van belang voor de volle breedte van de organisatie: van aanmelding, inschrijving, roostering en studentbegeleiding tot contractering, financiële processen, facilitaire ondersteuning, productie en digitale systemen. Door die onderdelen nadrukkelijker in samenhang te organiseren, ontstaat een stabielere en beter stuurbare basis voor onderwijs en onderzoek.

Voor Codarts is ondersteuning nadrukkelijk ook inhoudelijk van betekenis. Studentzaken draagt bij aan een zorgvuldig en studentgericht verloop van de onderwijslogistiek en internationalisering. Facilitair en productie zorgen ervoor dat onderwijs, repetities, producties en presentaties goed gefaciliteerd worden. IMIT ondersteunt het onderwijs en de bedrijfsvoering met werkende, veilige en beter gekoppelde systemen. HRM, Finance en Control en Bestuurszaken zorgen voor de bestuurlijke, financiële en organisatorische condities waaronder het onderwijs duurzaam kan functioneren. De inzet is dat services in toenemende mate voorspelbaar, professioneel en dienstbaar zijn, zonder bureaucratisch te worden. Juist voor een kunsthogeschool als Codarts is dat van belang: goede ondersteuning moet ruimte maken voor artistieke kwaliteit, niet daarvan afleiden.

1.4.5 HRM en organisatieontwikkeling

De reorganisatie en de verdere uitwerking van Koers Codarts 2030 vragen om een organisatiecultuur waarin eigenaarschap, samenwerking, professionaliteit en aanspreekbaarheid centraal staan. Dat vraagt niet alleen om een nieuwe structuur, maar ook om verdere ontwikkeling van leiderschap, teams en medewerkers. In 2025 lag de nadruk daarom op het begeleiden van de transitie, het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden en het bieden van ondersteuning aan management en teams in een periode van verandering. Daarbij is expliciet onderkend dat een nieuwe inrichting alleen duurzaam kan zijn wanneer medewerkers daarin goed worden meegenomen en wanneer ook de werkdruk, de uitvoerbaarheid en de onderlinge samenwerking blijvend aandacht krijgen.

HRM en organisatieontwikkeling hebben daarin een dubbel doel. Enerzijds gaat het om goed werkgeverschap in een periode van verandering, met zorgvuldige begeleiding, herplaatsing, ondersteuning en aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Anderzijds gaat het om het ontwikkelen van een organisatie die beter aansluit bij de strategische koers van Codarts: wendbaarder, helderder georganiseerd, meer samenhangend en beter in staat om onderwijs, onderzoek en maatschappelijke opgaven te ondersteunen. De verdere uitwerking van het HRM-beleid en de bredere organisatieontwikkeling wordt nader beschreven in het separate hoofdstuk over medewerkers en HRM.

1.4.6 Huisvesting, facilitair en productie

Huisvesting, facilitaire ondersteuning en productie zijn voor Codarts raken direct aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en artistieke praktijk. Codarts is een instelling waarin studio's, lesruimtes, theatertechniek, instrumenten, logistiek, AV, veiligheid en publieksgerichte productieprocessen deel uitmaken van het primaire proces. De kwaliteit en beschikbaarheid van voorzieningen hebben daarmee directe invloed op de manier waarop studenten leren, docenten werken en producties tot stand komen. Tegelijk is in de reorganisatie expliciet vastgesteld dat het vastgoed op onderdelen onvoldoende onderhouden was en dat de huidige locaties niet in alle opzichten goed aansluiten op de veranderende vraag vanuit het onderwijs.

In 2025 is daarom ingezet op een steviger organisatorische positionering van facilitair en productie binnen de services. De gedachte hierachter is dat huisvesting, productie en facilitaire processen meer integraal moeten worden aangestuurd, beter moeten aansluiten bij onderwijs en evenementen, en professioneler moeten worden verbonden met inkoop, planning, veiligheid en externe dienstverlening. Voor productie betekent dit ook een verschuiving naar een model waarin processen, techniek en ondersteuning meer Codarts-breed worden georganiseerd. Daarmee ontstaat meer samenhang, maar ook meer noodzaak om processen helder te beschrijven en prioriteiten goed te bewaken.

Voor 2026 wordt huisvesting nadrukkelijk een bestuurlijk speerpunt. In dat jaar wordt een strategisch huisvestingsplan uitgewerkt, waarin onderwijsbehoeften, facilitaire randvoorwaarden, onderhoud, ruimtegebruik, productielogistiek, duurzaamheid en de meerjarige ontwikkeling van locaties in samenhang worden gezien. Daarmee wil Codarts toewerken naar een huisvestingsstrategie die niet alleen reageert op knelpunten van vandaag, maar ook ondersteunend is aan de toekomstige ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en samenwerking in de stad. Voorzichtigheid is daarbij geboden: de richting is helder, maar de inhoudelijke uitwerking van dit plan vindt in 2026 plaats.

1.4.7 IT, informatievoorziening en digitalisering

Digitalisering is voor Codarts een noodzakelijke voorwaarde om onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering beter te ondersteunen. De inzet is om IT, informatievoorziening en digitalisering steviger strategisch te positioneren en nadrukkelijker te richten op samenhang, gebruiksvriendelijkheid, veiligheid en betrouwbaarheid. Daarbij gaat het niet alleen om techniek, maar om de kwaliteit van de informatiehuishouding en om de vraag of systemen het werk van studenten en medewerkers daadwerkelijk ondersteunen.

Binnen IMIT ligt de focus op het ontwikkelen en uitvoeren van IT-beleid en langetermijnstrategie, het beheren en verbeteren van infrastructuur en werkplekken, het applicatiebeheer, het onderhouden van systeemkoppelingen en datastromen en het bieden van dagelijkse ondersteuning aan gebruikers. Daarbij horen ook informatiebeveiliging, identiteitenbeheer, AVG-naleving, security by design en het vergroten van bewustzijn over digitale veiligheid. In de komende periode werkt Codarts aan een inrichting waarin digitalisering niet versnipperd plaatsvindt, maar stapsgewijs wordt verbonden aan onderwijsprocessen, studentondersteuning, bedrijfsvoering en bestuurlijke sturing.

Tegelijk groeit het belang van informatieveiligheid snel. Voor het hoger onderwijs is in Nederland uitgesproken dat de Cyberbeveiligingswet, de Nederlandse uitwerking van de Europese NIS2-richtlijn, naar verwachting ook voor de sector relevant wordt. SURF geeft aan dat Nederland het voornemen heeft uitgesproken om het hoger onderwijs onder deze wet te laten vallen, met verplichtingen rond registratie, incidentmelding, zorgplicht en aanvullende verantwoordelijkheden voor bestuurders. Tegen die achtergrond bereidt Codarts zich hier tijdig op voor. In 2026 voert Codarts daarom een self-assessment uit conform de richtlijnen en instrumenten van SURF, zodat snel inzicht ontstaat in het huidige volwassenheidsniveau, de belangrijkste risico's en de bestuurlijk afgesproken verbeterstappen die nodig zijn om de digitale weerbaarheid structureel te versterken.

De ambitie is dat digitalisering de komende jaren steeds meer een motor wordt voor vereenvoudiging en kwaliteitsverbetering. Dat betekent concreet: systemen beter koppelen, dubbele administraties verminderen, processen logischer inrichten, informatie beter ontsluiten en de digitale basis veiliger en betrouwbaarder maken. Daarmee sluit dit onderwerp ook direct aan bij Koers Codarts 2030, waarin digitalisering expliciet wordt verbonden aan toegankelijke, eenvoudige en professioneel ingerichte ondersteuning.

1.4.7.1 Kennisveiligheid en cybersecurity

In 2025 heeft Codarts voortgebouwd op het eerder gelegde fundament voor digitalisering, informatiebeveiliging en procesmatige versterking. In een context van toenemende geopolitieke spanningen, aangescherpte wetgeving en een verder professionaliserend cyberdreigingslandschap is kennisveiligheid nadrukkelijker gepositioneerd als een strategisch en risicogebaseerd vraagstuk.

De focus lag op het vergroten van weerbaarheid en wendbaarheid, met expliciete aandacht voor ketenafhankelijkheden, bestuurlijke afwegingen en proportionaliteit. Deze benadering sluit aan bij de uitgangspunten van NIS2, waarin risicogebaseerd werken en het beheersen van impact op de continuïteit centraal staan.

1.4.7.2 Digitalisering en automatisering

In 2025 werd verder gewerkt aan het verduidelijken en toepassen van digitalisering als continu proces. Daarbij is bewust onderscheid gemaakt tussen automatiseren en digitaliseren. Waar automatisering bestaande processen efficiënter maakt, richt digitalisering zich op het kritisch herzien van processen en het anders inzetten van technologie.

Binnen de financiële taakstelling is gekeken welke functionaliteit behouden moest blijven, wat vereenvoudigd kon worden en waar werkzaamheden anders georganiseerd konden worden, met behoud van een betrouwbare informatievoorziening. Parallel hieraan is gewerkt aan het verbeteren van processen binnen afdelingen, zodat digitalisering niet alleen technisch maar ook organisatorisch duurzaam kan worden vormgegeven.

Daarnaast is verder gewerkt aan hoe Codarts zich kan ontwikkelen richting een meer datagedreven werkwijze, met blijvende aandacht voor datakwaliteit, privacy en governance. Deze aanpak vormt het begin van een doorlopend proces van keuzes maken, toepassen en bijstellen.

1.4.7.3 Informatievoorziening en IT-infrastructuur

Binnen IMIT stond in 2025 het vergroten van de operationele weerbaarheid van de IT-infrastructuur centraal. Het meerjarige cybersecurityprogramma is voortgezet, met een nadruk op procesvolwassenheid, monitoring en samenwerking met ketenpartners.

In 2025 heeft zich een grootschalige DDoS aanval voorgedaan op het netwerk van SURF, waardoor meerdere instellingen tijdelijk hinder in tentaminering en bedrijfsvoering ondervonden. Codarts is hierbij niet geraakt. Door verhoogde dijkbewaking, intensieve monitoring en tijdige aanpassingen aan firewallconfiguraties kon de continuïteit van de eigen dienstverlening worden geborgd. Deze situatie benadrukte het belang van voorbereid zijn op sectorbrede verstoringen en van nauwe afstemming binnen de keten.

1.4.7.4 Digitalisering in het onderwijs

De digitalisering van het onderwijs heeft in 2025 verdere verdieping gekregen. Blended learning wordt steeds bewuster ingezet, waarbij digitale middelen ondersteunend zijn aan artistiek en praktijkgericht onderwijs.

In het verlengde hiervan is nadrukkelijk gekeken naar de impact van digitalisering en AI op het curriculum. Binnen Codarts is verkend hoe onderwijs en beoordeling zich kunnen ontwikkelen in een context waarin AI een structurele rol speelt, met aandacht voor AI bewuste toetsvormen zoals procesgerichte beoordeling, reflectie en mondelinge examinering. Daarbij volgt Codarts actief de opbrengsten en kaders die binnen Npuls worden ontwikkeld.

1.4.7.5 Informatiebeveiliging en risicomanagement cybersecurity

In 2025 is informatiebeveiliging en privacy binnen Codarts benaderd als een organisatiebreed en risicogebaseerd vraagstuk, in lijn met de uitgangspunten van NIS2. De focus lag niet uitsluitend op technische maatregelen, maar op samenhang tussen organisatorische inrichting, administratieve borging en gerichte technische prioritering. Binnen deze benadering is bewust gekozen voor focus op kritieke processen en systemen, waarvoor risicoanalyses zijn uitgevoerd, terwijl parallel hieraan beleid, protocollen en privacy maatregelen verder zijn uitgewerkt. Deze keuzes zijn mede ingegeven door de financiële taakstelling en organisatorische context, en sluiten aan bij moderne auditkaders waarin aantoonbaar risicobewust handelen en bestuurlijke afweging centraal staan, boven het afvinken van maatregelen.

Een belangrijk deel van de informatievoorziening van Codarts is ondergebracht bij externe leveranciers. Ongeveer 90 procent van het applicatielandschap bestaat uit Software & WiFi as a Service-oplossingen die door leveranciers worden beheerd. Deze leveranciers zijn gecertificeerd volgens relevante ISO/NEN-normen en vallen onder contractuele afspraken, waaronder verwerkersovereenkomsten, waarmee de bescherming van persoonsgegevens en informatiebeveiliging wordt geborgd. Dit betekent dat een substantieel deel van de technische en operationele beheersmaatregelen binnen de keten is georganiseerd. Codarts houdt hierop regie via contractmanagement, risicobeoordeling en periodieke afstemming, in lijn met de uitgangspunten van risicogebaseerd werken en ketenverantwoordelijkheid zoals verwoord in NIS2.

Het cyberdreigingsbeeld bleef in 2025 onverminderd hoog. In aanloop naar de NAVO-top in Nederland was gedurende langere tijd sprake van verhoogde waakzaamheid. Codarts heeft in deze periode nauw samengewerkt met SURF en SURFcert op het gebied van dreigingsinformatie, monitoring en preventieve maatregelen.

Gedurende het jaar zijn meerdere (spear)phishingcampagnes waargenomen, die door bestaande bewustwordingsmaatregelen en meldprocessen tijdig konden worden onderkend en bedwongen. Er hebben zich geen datalekken met impact voorgedaan.

Deze ervaringen bevestigen het belang van een risicogebaseerde benadering van informatiebeveiliging, in lijn met NIS2. Codarts participeert actief in sectorale overleggen en werkgroepen, onder meer in MONO KUO verband, om gezamenlijk afwegingen te maken over keuzes, prioriteiten en de consequenties daarvan voor impact en continuïteit.

1.4.7.6 Het gebruik van AI

Het gebruik van AI binnen Codarts heeft in 2025 verdere aandacht gekregen, zowel vanuit kansen als vanuit risico's. Naast het vastgestelde kader voor verantwoord AI-gebruik is nadrukkelijk gekeken naar de impact van AI op onderwijsinhoud, didactiek en toetsing.

Een belangrijk strategisch aandachtspunt vormt de vraag naar digitale soevereiniteit en afhankelijkheid van cloud en AI-aanbieders buiten de Europese Unie, mede in het licht van geopolitieke ontwikkelingen. Codarts volgt daarom de ontwikkelingen binnen SURF rond het opzetten van een Dynamisch Aankoop Systeem voor AI, waarin compliance kaders worden geborgd.

Daarnaast volgt Codarts de gezamenlijke initiatieven van Npuls, SURF en een aantal instellingen rond de ontwikkeling van EduGenAI. Dit initiatief beoogt de afhankelijkheid van niet Europese aanbieders te verminderen en AI-toepassingen te ontwikkelen die getraind kunnen worden met eigen instellingsdata, binnen duidelijke juridische en ethische kaders.

De komende periode blijft Codarts investeren in het zorgvuldig en bewust inzetten van AI, waarbij innovatie, onderwijs, privacy en informatiebeveiliging in samenhang worden beschouwd.

1.4.8 Duurzaamheid

Codarts ziet duurzaamheid als een verantwoordelijkheid nu en in de toekomst. Als hogeschool staat Codarts midden in de Rotterdamse samenleving en leidt zij de professionals van de toekomst op. Dat brengt met zich mee dat duurzaamheid niet alleen in onderwijs en onderzoek een plaats moet hebben, maar ook in de manier waarop de organisatie zelf opereert. Wij maken nadrukkelijk onderscheid tussen de inhoudelijke betekenis van duurzaamheid in onderwijs en onderzoek enerzijds en de duurzaamheidsopgave in de bedrijfsvoering anderzijds.

Binnen de organisatie betekent dit dat Codarts wil werken aan duurzamere keuzes in huisvesting, facilitaire processen, materiaalgebruik, energie, logistiek en samenwerking met externe partners. Duurzaamheid is daarbij geen losstaand thema, maar hangt samen met de manier waarop wij onze organisatie inrichten en met de keuzes die in 2026 en verder worden gemaakt in onder meer het strategisch huisvestingsplan en de verdere ontwikkeling van Cultuur&Campus Putselaan. De uitwerking van dit thema krijgt de komende jaren verder vorm.

1.4.9 Sociale veiligheid, privacy en compliance: naar integrale veiligheid

Veiligheid is voor Codarts een integraal bestuurlijk thema. Daaronder vallen sociale veiligheid, fysieke veiligheid, privacy, informatieveiligheid en compliance. Studenten, docenten, onderzoekers, staf en bezoekers moeten zich vrij en beschermd voelen om te leren, te werken, te creëren en zich te ontwikkelen. Dat vraagt om meer dan afzonderlijke maatregelen of loketten: het vraagt om een samenhangende benadering waarin preventie, bewustzijn, heldere verantwoordelijkheden, goede ondersteuning en zorgvuldig handelen bij incidenten met elkaar verbonden zijn. In Koers Codarts 2030 is sociale veiligheid daarom nadrukkelijk verbonden aan de bredere kwaliteit van de leer- en werkomgeving.

In 2025 heeft Codarts een strategisch kader voor sociale veiligheid ontwikkeld, waarin formele structuren en informele cultuur nadrukkelijk met elkaar zijn verbonden. De uitvoering daarvan start in de komende jaren. Onderdeel hiervan is het inrichten van een Codartsbrede programmacommissie sociale veiligheid. Deze programmacommissie moet beleid en praktijk met elkaar verbinden, de samenhang bewaken, signalen bespreken, afdelingen ondersteunen en bijdragen aan een structurele en lerende aanpak van sociale veiligheid binnen de instelling. Daarmee wil Codarts sociale veiligheid minder incident gedreven en meer systematisch organiseren.

Integrale veiligheid omvat nadrukkelijk ook fysieke veiligheid. Voor een kunsthogeschool als Codarts, waar intensief wordt gewerkt met studio's, podia, techniek, instrumenten, producties en publieksfuncties, is een goed functionerende veiligheidsorganisatie essentieel. Dat betekent onder meer dat bedrijfshulpverlening, ontruimingsorganisatie, risicobeheersing op locaties, incidentprocedures en veiligheidsbewustzijn op orde moeten zijn en in samenhang moeten functioneren met de dagelijkse onderwijs- en productiepraktijk. Codarts werkt daarom aan een benadering waarin fysieke veiligheid onderdeel is van een bredere governance op integrale veiligheid.

Ook privacy, informatieveiligheid en compliance maken deel uit van deze integrale benadering. Codarts hecht grote waarde aan de bescherming van persoonsgegevens van studenten, medewerkers en andere betrokkenen en werkt zorgvuldig binnen de kaders van de AVG en aanpalende regelgeving. Privacy en security moeten niet worden gezien als technische randvoorwaarden achteraf, maar als integraal onderdeel van goed ingerichte processen, systemen en verantwoordelijkheden. In samenhang met de voorbereiding op de Cyberbeveiligingswet en de verdere professionalisering van informatiebeveiliging werkt Codarts in 2026 verder aan een steviger, beter verbonden en bestuurlijk verankerd veiligheidskader.

1.4.10 Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie

In een wereld waarin de waarden van diversiteit, gelijkheid en inclusie onder druk staan, kiest Codarts er nadrukkelijk voor om pal te blijven staan voor deze principes. Als internationale hogeschool voor de kunsten, ingebed in Rotterdam en verbonden met de wereld, dragen wij de verantwoordelijkheid én het voorrecht om een inclusieve en diverse leeromgeving te bouwen. Onze studentenpopulatie weerspiegelt de wereld: cultureel, sociaal en artistiek gelaagd, met uiteenlopende perspectieven en achtergronden. Dit vormt niet alleen het hart van onze artistieke en pedagogische identiteit, maar is ook een intrinsieke waarde en een noodzakelijke voorbereiding op het werkveld, waarin culturele diversiteit en sociale sensitiviteit steeds vaker randvoorwaarden zijn voor succesvolle samenwerking en innovatie.

1.4.10.1 Inbedding van inclusie in onderwijs en werkveld

In 2025 heeft Codarts inclusie nadrukkelijker verankerd in begeleiding, onderwijspraktijk en beleidskaders. De begeleiding van studenten met autisme is geïntensiveerd en gestructureerd ingericht. Op verzoek van de student kan bij instroom een gesprek plaatsvinden met een decaan en studentpsycholoog met specifieke kennis van het autismespectrum. In dit gesprek wordt samen verkend wat nodig is om het onderwijs studeerbaar te houden, wat Codarts kan bieden en waar grenzen liggen. Deze aanpak zorgt voor meer helderheid, realistische verwachtingen en tijdige ondersteuning.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet binnen het onderwijs. Binnen Global Musics is een inhoudelijke redesign van het onderwijs doorgevoerd, waarbij de opleiding is hernoemd van Wereldmuziek naar Global Musics. Deze wijziging markeert een bredere herijking van het curriculum en de onderwijsvisie, met als doel inclusie en culturele gelijkwaardigheid structureel te verankeren in onderwijs en werkveld. Global Musics werkt met thematische onderwijsblokken waarin muziek wordt verbonden aan maatschappelijke en culturele vraagstukken, zoals migratie en gender. In deze blokken reflecteren studenten gezamenlijk op de rol van muziek, identiteit en context en leren zij omgaan met verschillende perspectieven en spanningen die daarbij kunnen ontstaan. Deze thematische aanpak maakt inclusie concreet onderdeel van het onderwijs en de professionele vorming van studenten. Binnen Docent Dans is gewerkt aan het professionaliseren van de danser met een meervoudige beperking. In twee pilotweken draaiden dansers met een beperking mee in reguliere lessen van verschillende jaargroepen. Het ging hierbij onder meer om dansers met het syndroom van Down die inmiddels actief zijn als professioneel uitvoerend danser binnen inclusieve dansgezelschappen. In de pilots is onderzocht wat deelname aan regulier onderwijs betekent voor de danser zelf, voor medestudenten en voor de docent, met het oog op verdere professionalisering en mogelijke accreditatie.

1.4.10.2 Diversiteit in instroom en voortrajecten

Op het gebied van instroom is ingezet op het vergroten van diversiteit via netwerken in de stad. Daartoe zijn gerichte activiteiten georganiseerd, zoals workshops, voor jongeren die minder vanzelfsprekend hun weg naar het kunstonderwijs vinden. De NOA-toelatingstest speelt hierbij een ondersteunende rol. Voor studenten met een vooropleiding die afwijkt van de toelatingseisen is extra aandacht en passende begeleiding.

1.4.10.3 Cultuur&Campus Putselaan

De ontwikkeling van de campus aan de Putselaan is een belangrijk onderdeel van de inclusieve koers van Codarts. In samenwerking met verschillende partners o.a. de gemeente Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam en Hogeschool Rotterdam is het gebouw in de afgelopen vijf jaar gerenoveerd tot een multifunctionele ontmoetingsplek voor studenten en buurtbewoners. Het gebouw is feestelijk geopend in november 2025.

Voorafgaand aan deze ontwikkeling is een netwerk opgebouwd met buurtverenigingen en zijn gesprekken gevoerd met bewoners en lokale partners over mogelijke vormen van nieuw en open onderwijs. Deze samenwerking wordt nu verder uitgewerkt via pilots en ontmoetingen. Daarnaast is een symposium georganiseerd waarin good practices van de betrokken partners zijn gedeeld en de dialoog met cultuuraanbieders uit Rotterdam-Zuid is verdiept. De campus fungeert hiermee als een plek voor het verkennen van nieuwe onderwijsvormen en het bevorderen van een meer diverse instroom.

1.5 Feiten en cijfers studenten

Deze paragraaf bevat de in-, door- en uitstroomcijfers van studenten in de afgelopen jaren. De cijfers komen uit het studenteninformatiesysteem OSIRIS.

1.5.1 Inschrijvingen

Het aantal ingeschreven studenten bedraagt in 2025 in totaal 1004 studenten, Daarmee is de studentpopulatie ten opzichte van 2024 licht gedaald. Het grootste deel van de inschrijvingen betreft bachelorstudenten, in totaal 794 studenten. In 2025 volgden 210 studenten de masteropleidingen van Codarts. Het totaal gemiddelde aantal inschrijvingen over de zes voorgaande jaren bedroeg 1041.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal opleidingen	1077	1064	1061	1017	1024	1004

Bachelor bij Codarts

In 2012 spraken kunsthogescholen, vanuit een gezamenlijk sectorplan, af om de instroom te beperken bij bepaalde bacheloropleidingen, te investeren in de kwaliteit van het onderwijs en de onderlinge samenwerking te versterken. Ook in 2025 realiseerde Codarts deze instroombeperking, met een marge van 5% op de afgesproken niveaus voor de bacheloropleidingen (muziek, dans). RASL-studenten zijn hierin niet meegerekend. Na jaren van een dalend aantal bachelorinschrijvingen, zien we dat dit aantal in 2025 licht stijgt naar in totaal 794 bachelorstudenten.

Bachelorinschrijvingen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Muziek*	501	495	483	475	454	454
Dans	115	114	115	113	116	118
Circus Arts	59	52	50	56	58	71
Docent Muziek	96	93	90	88	89	81
Docent Dans	73	72	72	76	69	70
Totaal	844	826	810	808	786	794

* In 2024 was er geen instroom bachelor Global Musics, vanwege een herijking van de afdeling.

*Uitsplitsing Bachelor Muziek	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Klassieke Muziek	148	146	139	135	127	128
Jazz	88	85	88	87	91	81
Global Musics	74	64	58	51	35	41
Pop	142	143	138	140	144	145
Muziektheater	49	57	60	62	57	59
Totaal	501	495	483	475	454	454

Master bij Codarts

De instroombeperking, zoals benoemd bij de bacheloropleidingen, geldt niet voor de masteropleidingen. Codarts streeft naar ongeveer 165 studenten master Muziek. De instroom bij de masteropleidingen Choreografie en Arts Therapies is tweejaarlijks. In 2025 volgen in totaal 210 studenten een masteropleiding.

Totaal inschrijvingen masters	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Muziek	163	174	188	167	174	161
Kunsteducatie	9	4	2	x	x	x
Master of Arts Therapies*	46	34	46	27	50	39
Master Choreografie	15	14	15	15	14	10
Totaal	233	226	251	209	238	210

Codarts Lyceum

Een deel van de instroom van Nederlands talent komt vanuit de eigen vooropleidingen en de vooropleidingsinstituten waarmee wordt samengewerkt. Via het Codarts Lyceum komt tweederde van de inschrijvingen tot stand. De vooropleiding Circus Arts wordt met ingang van cursusjaar 2024 niet meer aangeboden.

Totaal inschrijvingen vooropleidingen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Muziek	32	22	17	24	15	26
Dans	67	64	56	74	92	64
Circus Arts	17	24	28	26	x	x
Codarts Lyceum	200	193	196	195	204	198
Totaal	316	303	297	319	311	288

Inschrijving RASL

RASL (Rotterdam Arts & Sciences Lab) is een samenwerkingsverband tussen Erasmus Universiteit Rotterdam, Willem de Kooning Academie en Codarts Rotterdam. In 2025 is sprake van in totaal 12 RASL inschrijvingen.

Inschrijving RASL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Klassieke Muziek	2	4	4	1	2	3	2
Jazz	2	4	5	7	4	6	5
Pop	4	4	5	6	5	3	4
Global Musics	1	2	3	3	1	1	0
Docent Dans	0	0	1	1	1	1	1
Totaal	9	14	18	18	13	14	12

1.5.2 Instroom studenten

Studenten die bij Codarts willen studeren worden getoetst op talent en geschiktheid voor de opleiding en het latere beroep. Na een positieve selectie volgt toelating tot de opleiding. Studenten die geen passend diploma kunnen overleggen, kunnen aan het NOA-capaciteitenonderzoek deelnemen. De master Choreografie en master Arts Therapies hebben een tweejaarlijks instroommoment.

In 2025 bedraagt de instroom in totaal 294 studenten (peildatum 1 september), 215 in de bachelor- en 79 in de masteropleidingen. De instroom in de bachelor is iets gedaald ten opzichte van 2024. De masterinstroom is gelijk aan die in 2023, waarin net zoals in 2025 geen instroom heeft plaatsgevonden bij de masteropleiding Arts Therapies.

Instroom	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bachelor Muziek*	139	120	107	108	117	122
Bachelor Dans	37	30	33	27	38	31
Bachelor Circus Arts	16	13	16	17	20	21
Bachelor Docent Muziek	21	19	18	20	23	18
Bachelor Docent Dans	27	16	18	21	22	23
Totaal bachelor	240	198	192	193	220	215
Master Muziek	92	78	88	65	78	70
Master Choreografie	X	12	X	14	X	9
Master Arts Therapies	24	X	24	X	32	X
Totaal master	116	90	112	79	110	79

*Uitsplitsing bachelor Muziek	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Klassiek	39	38	30	29	36	34
Jazz	25	23	20	22	24	21
Global Musics	22	11	11	12	x	17
Pop	38	32	30	29	41	34
Muziektheater	15	16	16	16	16	16
Totaal	139	120	107	108	117	122

Instroom RASL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Klassieke Muziek	2	2	2	0	1	1	0
Jazz	1	2	2	2	0	2	0
Pop	0	0	3	1	1	0	2
Global Musics	0	1	1	0	0	x	0
Docent Dans	0	0	1	0	0	0	0
Totaal	3	5	9	3	2	3	2

Uitval studenten eerste jaar

Bij veruit de meeste opleidingen, behalve de bachelor Muziek, laten de uitvalcijfers over het afgelopen collegejaar een (flinke) daling zien.

Uitval 1 ^e jaar (incl NBSA)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Bachelor Muziek	7,2%	12,4%	10,3%	8,3%	12,0%
Bachelor Docent Muziek	9,5%	10,5%	0,0%	20,0%	17,4%
Bachelor Dans	2,7%	16,7%	6,1%	3,7%	2,6%
Bachelor Docent Dans	22,2%	0%	22,2%	33,3%	22,7%
Bachelor Circus Arts	6,3%	15,4%	12,5%	5,9%	5,0%

1.5.4 Uitstroom en rendement

Het studierendement wordt uitgedrukt als het percentage studenten van een instroomcohort dat binnen de nominale studieduur plus één jaar een diploma behaalt. Hierbij wordt een vertraging van enkele maanden afgerond op een volledig jaar. De onderstaande tabellen tonen het percentage studenten dat binnen vijf jaar afstudeert voor de bacheloropleidingen, binnen drie jaar voor de masteropleiding Muziek en binnen vier jaar voor de masteropleiding Arts Therapies. Over het algemeen is het studierendement van de meeste opleidingen goed te noemen.

Het blijvend hoge studierendement ten opzichte van het landelijk gemiddelde bij de bacheloropleiding Dans kan worden verklaard door de eisen die er vanuit het werkveld worden gesteld, in combinatie met de hoge gedrevenheid van studenten. Ook stroomt een deel van de studenten in het tweede studiejaar in. Het rendement van de bachelor Dans is sinds cohort 2018 gestegen tot bijna 92%.

Rendement	Bachelor Muziek (4 jaar)				
Cohort	2016	2017	2018	2019	2020
Diploma behaald na 4 jaar	56,1%	52,8%	46,9%	43,2%	50,8%
Diploma behaald na 5 jaar	16,3%	13,0%	21,2%	26,3%	20,3%
Totaal behaald na 5 jaar*	75,5%	69,9%	76,1%	73,7%	73,4%

* Inclusief behaalde graden in eerste tot en met derde studiejaar

Rendement	Bachelor Docent Muziek (4 jaar)				
Cohort	2016	2017	2018	2019	2020
Diploma behaald na 4 jaar	40,0%	50,0%	30,0%	27,3%	31,6%
Diploma behaald na 5 jaar	5,0%	6,3%	0,0%	18,2%	15,8%
Totaal behaald na 5 jaar	70,0%	62,5%	73,3%	59,1%	68,4%

Rendement	Bachelor Dans (4 jaar)				
Cohort	2016	2017	2018	2019	2020
Diploma behaald na 4 jaar	76,7%	92,9%	74,2%	84,0%	83,3%
Diploma behaald na 5 jaar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totaal behaald na 5 jaar	86,7%	96,4%	80,6%	88,0%	91,7%

Rendement	Bachelor Docent Dans (4 jaar)				
Cohort	2016	2017	2018	2019	2020
Diploma behaald na 4 jaar	69,2%	61,5%	58,8%	47,1%	57,1%

Diploma behaald na 5 jaar	7,7%	0,0%	5,9%	35,3%	14,3%
Totaal behaald na 5 jaar	76,9%	61,5%	70,6%	82,4%	76,2%

Rendement	Bachelor Circus Arts (4 jaar)				
Cohort	2016	2017	2018	2019	2020
Diploma behaald na 4 jaar	76,9%	73,7%	100%	60,0%	86,7%
Diploma behaald na 5 jaar	7,7%	10,5%	0,0%	20,0%	0,0%
Totaal behaald na 5 jaar	84,6%	89,5%	100%	80,0%	86,7%

Rendement	Master Muziek (2 jaar)				
Cohort	2018	2019	2020	2021	2022
Diploma behaald na 2 jaar	65,7%	72,1%	54,3%	62,8%	51,1%
Diploma behaald na 3 jaar	10,4%	11,5%	0,0%	7,7%	18,2%
Totaal behaald na 3 jaar	77,6%	85,2%	71,3%	70,5%	69,3%

Rendement	Master Arts therapies, Dance Movement Therapy (3 jaar)		
Cohort	2016	2018	2020
Diploma behaald na 3 jaar	66,7%	21,4%	25,0%
Diploma behaald na 4 jaar	6,7%	28,6%	33,3%
Totaal behaald na 4 jaar	80,0%	50,0%	58,3%

Rendement	Master Arts therapies, Muziektherapie (3 jaar)		
Cohort	2016	2018	2020
Diploma behaald na 3 jaar	33,3%	44,4%	58,8%
Diploma behaald na 4 jaar	11,1%	44,4%	8,3%
Totaal behaald na 4 jaar	44,4%	88,8%	66,7%

1.6 Een internationaal profiel

Rotterdam is Codarts' thuisbasis; onze studenten komen echter uit alle delen van de wereld. In onderstaande tabel is een verdeling gemaakt naar studenten uit landen van de Europese Economische Ruimte (EER), waaronder ook alle studenten met de Nederlandse nationaliteit vallen, en daarnaast internationale studenten uit niet-EER landen.

De cijfers onderstrepen het internationale karakter van Codarts. Na enkele jaren van afnemende percentages niet-EER studenten heeft dit percentage het laatste jaar een lichte stijging laten zien.

Studenten		2022		2023		2024		2025	
		EER	Niet EER	EER	Niet EER	EER	Niet EER	EER	Niet EER
Bachelor Circus Arts		84,0%	16,0%	85,7%	14,3%	91,4%	8,6%	94,4%	5,6%
Bachelor Dans		92,1%	7,9%	93,8%	6,2%	93,1%	6,9%	93,2%	6,8%
Bachelor Docent Dans		100%	0,0%	100%	0,0%	100%	0,0%	98,6%	1,4%
Bachelor Muziek	Klassieke Muziek	84,9%	15,1%	91,9%	8,1%	92,9%	7,1%	90,6%	9,4%
	Jazz	93,1%	6,9%	94,3%	5,7%	91,2%	8,8%	90,1%	9,9%
	Pop	97,8%	2,2%	99,3%	0,7%	99,3%	0,7%	99,3%	0,7%
	Global Musics	83,1%	16,9%	86,3%	13,7%	88,6%	11,4%	82,9%	17,1%
	Muziektheater	98,3%	1,7%	98,4%	1,6%	100%	0,0%	100%	0,0%
Bachelor Docent Muziek		97,8%	2,2%	97,7%	2,3%	98,9%	1,1%	98,8%	1,2%
Master Muziek		87,2%	12,8%	80,2%	19,8%	85,1%	14,9%	84,5%	15,5%
Master of Arts Therapies		87,0%	13,0%	85,2%	14,8%	88,0%	12,0%	89,7%	10,3%
Master Choreografie		93,3%	6,7%	86,7%	13,3%	85,7%	14,3%	81,8%	18,2%
Master Kunsteducatie		100%	0,0%	x	x	x	x	x	x
Totaal		91,4%	8,6%	92,0%	8,0%	93,2%	6,8%	92,7%	7,3%

1.7 Kwaliteitszorg

Codarts werkt continu aan de verdere ontwikkeling en versterking van het onderwijs, de onderwijsorganisatie, de begeleiding van studenten en de bedrijfsvoering. Daarbij staan steeds de vragen centraal of wij de juiste keuzes maken en of wij deze met de beoogde kwaliteit realiseren. In 2025 lag de focus onder meer op de hieronder beschreven thema's.

1.7.1 Nationale Studentenenquête (NSE) 2025

De Nationale Studenten Enquête (NSE) liep van januari tot en met maart 2025. In totaal hebben 381 studenten de enquête ingevuld, wat neerkomt op een responspercentage van 38,7%. De factsheets per opleiding en studierichting (in het Nederlands en Engels), evenals een factsheet voor Codarts als geheel, zijn intern beschikbaar. Voor studenten zijn de resultaten in te zien via de studentenportal MyCodartsStudyspace.

Op instellingsniveau vallen een aantal zaken positief op. De scores op alle thema's - zowel de kernthema's als de keuzethema's - liggen boven de 3,5. Dit geldt ook voor vrijwel alle afzonderlijke vragen binnen deze thema's. Eén uitzondering vormt het item 'Ik ervaar een te hoge druk om studieprestaties te leveren' binnen het thema Welzijn, dat een score van 3,24 behaalt.

Codarts scoort op alle kernthema's hoger dan de vergelijkingsgroep. In vergelijking met de NSE-resultaten van 2024 laten de scores in 2025 een statistisch significante stijging zien op de kernthema's Docenten aan de opleiding en Studiebegeleiding. De scores op de overige kernthema's zijn licht gestegen ten opzichte van 2024, maar deze verschillen zijn niet statistisch significant.

Binnen de keuzethema's (de zogenoemde flexibele schil) is Codarts-breed sprake van een statistisch significante verbetering op de thema's Studieroosters en Internationale studenten. De scores op de overige keuzethema's zijn eveneens iets hoger dan in 2024, maar deze stijgingen zijn niet statistisch significant.

De uitkomsten van de NSE laten daarmee een positief en stabiel beeld zien van de studenttevredenheid binnen Codarts, met duidelijke verbeteringen op het gebied van onderwijskwaliteit, studiebegeleiding en de ondersteuning van internationale studenten.

1.7.2 Accreditaties bachelors Docent Dans en Dans

Na de proefaccreditering vonden in juni 2025 de officiële accreditaties plaats van de bacheloropleidingen Docent Dans (13 juni) en Dans (17 juni). Tijdens deze visitaties sprak een onafhankelijk panel, op basis van de zelfevaluatie, de aanvraag voor het Bijzonder Kenmerk Health and Wellbeing: Fit to Perform en onderliggende documentatie, met vertegenwoordigers van het management, de examencommissie, Student Life & Research, docenten, studenten, alumni en het werkveld.

Docent Dans

De opleiding Docent Dans ontving een positief oordeel van het accreditatiepanel en werd tevens positief beoordeeld op het Bijzonder kenmerk. Het panel sprak zijn waardering uit voor de sterke betrokkenheid van docenten bij studenten, de praktijkgerichtheid van het programma en de hechte community binnen de opleiding. Studenten gaven aan zich gezien en gesteund te voelen, wat door het panel werd benoemd als een betekenisvolle observatie. Daarnaast zijn de leerresultaten helder geformuleerd en biedt het curriculum ruime mogelijkheden voor reflectie. Het panel deed aanbevelingen op het gebied van het explicieter verankeren van Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie (DEI) in de visie en het verder versterken van de toetsdeskundigheid.

Dans

Ook de bachelor Dans voldeed overtuigend aan alle accreditatiestandaarden en ontving het Bijzonder kenmerk. Het panel roemde de hoge kwaliteit van het programma en de samenhang binnen het curriculum. Studenten en alumni onderscheiden zich door hun brede vaardigheden, veelzijdigheid en onderzoekende houding. Zij tonen eigenaarschap over hun ontwikkeling en weten zich duurzaam te positioneren in een veranderend werkveld. Daarnaast dragen zij actief bij aan diversiteit en vernieuwing binnen het professionele veld. Deze kwaliteiten zijn volgens het panel het resultaat van een doordacht curriculum en een betrokken en deskundig docententeam. Aanbevelingen betreffen het verder borgen van de uniciteit van de opleiding en het ontwikkelen van een transparante visie op feedback en feedforward.

Vervolg

Het accreditatiepanel verwerkte zijn bevindingen in het visitatierapport dat door Codarts bij de NVAO is ingediend. Op basis hiervan heeft de NVAO het formele besluit genomen over de verlenging van de accreditaties en de toekenning van het Bijzonder kenmerk. De relevante rapportages zijn beschikbaar gesteld via de MyCodarts portal.

1.7.3 Accreditatie Research

Maandag 15 december kreeg Codarts bezoek van de beoordelingscommissie in het kader van het BKO-accreditatieproces. Codarts heeft een algemeen oordeel 'voldoende' gekregen, waarbij verschillende onderdelen als 'uitstekend' zijn beoordeeld. Dit is een sterk resultaat dat een positief beeld geeft van de organisatie als geheel.

De commissie sprak haar waardering uit voor het open, betrokken en energieke karakter van de discussies. Deze aanpak werd gezien als een bewijs van professionaliteit, vertrouwen en een volwassen onderzoekscultuur. Het is een compliment voor iedereen die de afgelopen jaren - zowel zichtbaar als achter de schermen - heeft bijgedragen aan de ontwikkeling en kwaliteitsborging van het onderzoek bij Codarts.

De commissie prees Codarts ook voor haar duidelijke en gerichte strategische koers: de overgang van meerdere lectoraten naar één enkele kernonderzoeksgroep, Arts & Wellbeing, gestructureerd rond twee onderling verbonden lijnen: Healthy Artist en Arts for Wellbeing.

De lijn Healthy Artist kreeg expliciet het oordeel 'uitstekend'. Daarnaast sprak de commissie haar vertrouwen uit dat de lijn Kunst voor welzijn binnen zes jaar hetzelfde niveau zal bereiken, wat een bijzonder bemoedigend signaal is gezien het feit dat deze lijn pas recentelijk in zijn huidige vorm is opgezet.

Als onderdeel van de beoordeling heeft de commissie een aantal constructieve aanbevelingen gedaan om het kader voor onderzoekskwaliteit verder te versterken, waaronder:

- Het opzetten van een wetenschappelijke adviesraad met externe deskundigen als kritische partners.
- Het ontwikkelen van een handboek voor onderzoekskwaliteitsborging om bestaande regelingen en processen duidelijk te documenteren.
- Het verkennen en waarderen van artistieke vormen van onderzoeksresultaten, zoals voorstellingen, installaties of andere artistieke vertalingen van onderzoek, naast academische resultaten.

Deze aanbevelingen sluiten goed aan bij de huidige positie en toekomstige ambities van Codarts.

Het conceptrapport van evaluatiebureau AeQui wordt in februari 2026 verwacht. Zodra het is ontvangen, zal het intern worden gedeeld en als basis worden gebruikt voor het gezamenlijk vaststellen van de volgende stappen in de ontwikkeling van de onderzoekskwaliteit van Codarts.

1.8 Kwaliteitsafspraken (KwAF): uitnutting resterend geoormerkt saldo

In de uitgebreide Verantwoording Kwaliteitsafspraken 2019–2024 dat als bijlage bij het Bestuursverslag 2024 is gevoegd is opgenomen dat na verwerking van de directe projectuitgaven en de toegerekende overhead een geoormerkt saldo van € 1,475 miljoen resteerde. Daarbij is expliciet aangegeven dat dit saldo in 2025 doelgericht zou worden ingezet voor drie prioriteiten: onderwijsverbetering, studentenwelzijn & studiebegeleiding en onderwijsfaciliteiten. Ook is in datzelfde stuk toegelicht dat dit restant mede het gevolg was van bewuste temporisering van enkele grotere uitgaven in de jaren 2023 en 2024.

De realisatie in 2025 laat zien dat deze programmering voor een groot deel is uitgevoerd. Het beschikbare budget van € 1,475 miljoen is in 2025 in belangrijke mate besteed aan de drie eerder aangekondigde prioriteiten. Daarbij gaat het om onderwijsverbetering via masterclasses, gastdocenten en projecten; om studentenwelzijn & studiebegeleiding via de inzet op studentenpsycholoog/health care en taalondersteuning; en om onderwijsfaciliteiten via studentwerkplekken en de digitale leeromgeving. Dit sluit aan op de eerdere verantwoording, waarin was vastgelegd dat Codarts het resterende saldo wilde benutten voor onderwijsverbeteringen door onder meer voortzetting van het masterclass-programma, inzet van studentassistenten, voor verbetering van de onderwijsfaciliteiten door betere leer- en experimenteerruimtes en voor studentenwelzijn en studiebegeleiding door versterking van de capaciteit voor het begeleiden van studenten.

Tegelijkertijd bevestigt de huidige realisatie dat niet alle onderdelen binnen hetzelfde tempo konden worden afgerond. Met name het project studentwerkplekken, kent een langere voorbereiding en uitvoering dan was voorzien. Dit onderdeel valt onder de eerder beschreven ambitie om de onderwijsfaciliteiten verder te verbeteren en meer en beter toegeruste werk- en studieruimtes voor studenten te realiseren. In de eerdere reflectie is al benadrukt dat investeringen in onderwijsfaciliteiten een randvoorwaarde zijn voor goed onderwijs en dat studenten blijvend behoefte hebben aan meer en betere werkplekken en studiofaciliteiten. Die investeringen zullen volgend jaar plaatsvinden. Het resterende saldo houdt dan ook primair verband met de aard van deze investering: het betreft een langlopend project waarvan de voorbereiding en uitvoering meer tijd vergen dan binnen één jaar kon worden gerealiseerd. Daarnaast is in 2025 bespaard op de externe huur van locaties, waardoor aanvullende ruimte ontstaat om in 2026 meer te investeren in de verbetering van de studentwerkplekken. In 2025 zijn er wel al investeringen geweest in de digitale leeromgeving en het digital learning lab.

Op basis van de huidige stand kan daarom worden geconcludeerd dat het geoormerkte restant van € 1,475 miljoen grotendeels in 2025 is besteed in lijn met de drie eerder aangekondigde prioriteiten, zij het met verschuivingen binnen de categorieën. Zo zijn gedurende het jaar ook kosten verantwoord voor activiteiten die in eerdere jaren eveneens onder de kwaliteitsgelden zijn geboekt, zoals de voortzetting van RASL, maar die niet expliciet in de prognose over 2025 waren opgenomen. Bij andere onderdelen, zoals studentassistenten, is juist minder besteed als gevolg van gewijzigde prioritering. Deze verschuivingen zijn inherent aan de uitvoering van een meerjarig programma waarbij gedurende het jaar op basis van voortschrijdend inzicht keuzes worden gemaakt. Het nog niet gerealiseerde deel hangt vrijwel geheel samen met de studentwerkplekken. Dat resterende deel wordt niet losgelaten of herbestemd, maar schuift door naar 2026, zodat ook dit project binnen de kaders van de kwaliteitsafspraken alsnog zorgvuldig en aantoonbaar wordt afgerond. Daarbij geldt dat door de integrale beleidsaanpak niet in alle gevallen eenduidig is vast te stellen welk resultaat rechtstreeks is toe te schrijven aan de kwaliteitsmiddelen. De tabel laat dit ook zien: van het totale budget van € 1,475 miljoen is in 2025 € 916 duizend gerealiseerd en is € 560 duizend

geprogrammeerd voor 2026, vrijwel geheel toe te rekenen aan de studentwerkplekken. Per saldo is daarmee het volledige budget inhoudelijk belegd, met slechts een beperkt afrondingsverschil van € 1 duizend.

	Budget	2025	2026	Resultaat
Masterclasses, gastdocenten en projecten	200	273	0	-73
Interdisciplinaire projectweek Incubator	30	7	0	23
Student-assistenten	170	68	0	102
Taallessen voor nieuwe studenten	20	4	0	16
Rotterdam Arts and Sciences Lab (RASL)	0	86	0	-86
Codarts studievereniging	40	16	0	24
Studentwerkplekken	500	13	500	-13
Digital Learning Lab	0	25	0	-25
Huren externe locaties	180	82	0	98
Modernisering faciliteiten cardio-ruimte	0	0	0	0
Digitale leeromgeving	0	47	0	-47
Studentenpsycholoog / Health Care	200	195	0	5
Intervisie voor studenten en docenten	35	0	0	35
Indirecte kosten	100	100	60	-60
Totaal	1475	916	560	-1

Deze verantwoording is voorgelegd aan de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. In lijn met de wijze waarop beide gremia ook bij de eerdere verantwoording hun betrokkenheid en positieve-kritische reflectie hebben vormgegeven, kunnen zij zich in deze voortzetting en afronding van de besteding van de kwaliteitsmiddelen volgen en herkennen.

2. Het onderwijs

2.1 Ons onderwijs en de opleidingen

2.1.1 Ons onderwijs in 2025

Het jaar 2025 stond voor Codarts in het teken van stabilisatie en heroriëntatie. In een periode van financiële druk en reorganisatie lag de focus op het borgen van onderwijskwaliteit, het verduidelijken van verantwoordelijkheden en het versterken van de samenhang binnen de organisatie. Deze keuzes waren noodzakelijk om het onderwijs toekomstbestendig te houden en ruimte te creëren voor gerichte prioritering.

Een belangrijke ontwikkeling was het tot stand komen van Koers Codarts 2030, ontwikkeld in een breed gedragen proces. Dit koersplan fungeert voor het onderwijs als kompas voor de komende jaren en bevestigt de missie van Codarts als internationale kunsthogeschool die mensen laat floreren, zodat zij met persoonlijk meesterschap betekenisvolle beweging kunnen creëren in de samenleving.

Ondanks de organisatorische veranderingen is in 2025 de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd. Interne kwaliteitszorg en accreditatieprocessen zijn zorgvuldig voortgezet. Visitaties bevestigden het niveau van het onderwijs en het eindniveau van afgestudeerden.

In 2025 is de afdeling Onderwijs & Innovatie (O&I) opgezet als een integrale ondersteunings- en ontwikkelstructuur rond het primaire proces. O&I brengt onderwijsontwikkeling, Student Life, docentprofessionalisering, kwaliteitszorg en sociale veiligheid samen en fungeert daarnaast als schakel tussen het onderwijs en het lectoraat Arts & Wellbeing. Hoewel O&I zich in 2025 nog in de opbouwfase bevond, bleek al snel de meerwaarde van deze geïntegreerde aanpak. O&I ontwikkelde zich tot een verbindend knooppunt dat bijdraagt aan gedeeld eigenaarschap, professionele reflectie en het duurzaam borgen van kwaliteit.

In 2025 is ook de relatie tussen onderzoek en onderwijsinhoud verbreed. Naast de reeds langer bestaande focus op de gezondheid en belastbaarheid van performers, is de onderzoekslijn Arts for Wellbeing ontwikkeld en nadrukkelijker verbonden aan het onderwijs. Deze versterking van de welzijnspoot heeft het onderwijs een ander perspectief gegeven: kunst wordt niet alleen benaderd als professionele of artistieke praktijk, maar ook als drager van maatschappelijke waarde. Deze maatschappelijke waarde kreeg in 2025 concreet vorm in de visie en activiteiten die zijn ontwikkeld in samenwerking met partners binnen Cultuur&Campus Putselaan, waar onderwijs, onderzoek en maatschappelijke vraagstukken samenkomen. Studenten, docenten en onderzoekers werken hier in directe verbinding met de stad aan vraagstukken rond welzijn, participatie en sociale verbinding.

Deze ontwikkelingen vormen een stevige basis voor de verdere implementatie van Koers Codarts 2030.

2.1.2 De opleidingen

Dans

Op 17 juni 2025 is de bacheloropleiding Dans geaccrediteerd. De opleiding voldoet overtuigend aan alle zes standaarden en ontving het speciale kenmerk. De visitatie bevestigt dat de opleiding structureel onderwijs van hoog niveau biedt en een duidelijke meerwaarde heeft binnen het (inter)nationale werkveld.

Studenten en alumni onderscheiden zich door hoog artistiek en technisch vakmanschap, brede inzetbaarheid en een sterke professionele houding. Zij ontwikkelen een eigen artistieke signatuur en weten zich duurzaam te positioneren in een veranderend internationaal werkveld. Daarnaast levert de opleiding een aantoonbare creatieve bijdrage aan de sector: afgestudeerden kenmerken zich door een onderzoekende houding, openheid voor diversiteit en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel voor hun eigen professionele ontwikkeling en de gemeenschap waarin zij werken.

In 2025 is binnen de opleiding Dans actief gestuurd op balans binnen het intensieve curriculum, met specifieke aandacht voor het tweede en derde studiejaar. Lopende onderwijsontwikkelingen bevonden zich grotendeels in de implementatiefase. De succesvolle Talent on the Move-tour, het hoge aantal (inter)nationale producties en de grote vraag naar stagiaires vroegen om voortdurende afstemming tussen onderwijs, productie en externe partners.

Tegelijkertijd is ruimte geborgd voor persoonlijke artistieke ontwikkeling, eigen keuzes en reflectie. Stages en audities bleven een belangrijk aandachtspunt, mede door de toename van internationale video-audities. De opleiding heeft ingezet op betere afstemming tussen professionele verplichtingen en ruimte voor verdieping, zelfreflectie en duurzame professionele ontwikkeling, waarbij reflectie steeds nadrukkelijker integraal onderdeel is van het leerproces.

De Youth Co-creation productie in Theater Zuidplein leidde tot een nieuwe, duurzame samenwerking en versterkte de maatschappelijke inbedding en zichtbaarheid van de opleiding in Rotterdam-Zuid.

Parallel hieraan is gewerkt aan versterking van eigenaarschap binnen het coördinerend team en het docententeam, zodat beleid en uitvoering wendbaar blijven en aansluiten bij het werkveld en de behoeften van studenten.

Voor 2026 ligt een centrale strategische focus op het duurzaam versterken van welzijn en veerkracht binnen de opleiding. In nauwe samenwerking met Student Life en het lectoraat Arts & Wellbeing. De opleiding blijft investeren in haar internationale positionering, hoogwaardige praktijkgerichte leeromgevingen en een programmatische samenhang waarin artistieke excellentie, persoonlijke ontwikkeling en professionele voorbereiding elkaar versterken.

Muziektheater

In 2025 heeft de opleiding Muziektheater gerichte stappen gezet om het onderwijs verder te versterken en de leeromgeving voor studenten te verbeteren.

Het lesrooster is in 2025 geoptimaliseerd om meer rust en structuur te realiseren. Voor het vak Vocale Technieken is verwerkingstijd toegevoegd, zodat studenten de aangeboden stof kunnen consolideren.

Ter versterking van de zichtbaarheid van Codarts Muziektheater en om een breder en meer divers publiek te bereiken, is in 2025 geïnvesteerd in een actief Instagram-kanaal. Via dit kanaal is tevens een live event georganiseerd als alternatief voor de open dag.

Binnen het curriculum is extra aandacht voor veiligheid en transparantie. Lessen van een intimiteitscoördinator en een docentworkshop hebben bijgedragen aan een gedeelde taal rondom aanraking en grenzen, zodat er ruimte ontstaat voor veilig experimenteren. Daarnaast is het auditieproces uitgewerkt in een toegankelijk auditieprotocol, waarmee voor alle betrokkenen helder is hoe het proces verloopt en welke normen en waarden daarbij gelden.

De ontwikkeling van AI heeft aanleiding gegeven opdrachten en toetsvormen te herijken. Dit heeft geleid tot onderwijsvernieuwing, waaronder flipping the classroom en het vervangen van schriftelijke producten door alternatieve presentatievormen, zoals video's of podcasts.

In 2026 wordt ingezet op versterkte samenwerking, zowel binnen de opleiding als met andere opleidingen. De ervaringen uit onder meer Show & Tell, Vocal Performances, Integratieprojecten, MT Lab en de Open Bak-presentaties laten zien dat leerjaaroverstijgend werken het leerproces verdiept. Om dit structureel te ondersteunen, wordt het MT Atelier voor MT2 en MT3 geïntroduceerd als doorontwikkeling van eerdere projecten, passend bij de onderwijsvisie van coachend leren en peer learning. In het verlengde daarvan worden in 2026 verdere stappen gezet richting maatwerk.

Het nieuwjaarsconcert met koorstukken is een vaste traditie. Het voornemen is dit concert voortaan samen met meerdere opleidingen te realiseren, om ontmoeting en samenwerking binnen Codarts verder te stimuleren.

Circus Arts

Met het besluit van het College van Bestuur dat Circus Arts definitief onderdeel uitmaakt van het portfolio van Codarts is het voortbestaan van de afdeling gewaarborgd en kan weer gekeken worden naar de toekomst. De doorgevoerde bezuinigingen en de daarna opgelegde financiële restricties in het kader van de reorganisatie hebben uiteindelijk geen negatieve gevolgen gehad voor de inhoud en kwaliteit van het programma. Het heeft wel impact gehad op het gevoel van verbinding binnen het team.

Door toename van het aantal studenten is een grotere druk gekomen op het ruimtegebruik en de roostering. Een verdere toename van de studentenpopulatie in de komende jaren vraagt om een herziening van de roostering zoals tot nu toe gehanteerd. In 2025 zijn de nieuwe eerstejaarsstudenten gestart met een nieuw curriculum. De veranderingen t.o.v. het oude curriculum worden pas in het derde en vierde jaar zichtbaar, waarbij de eindexamengroepsproductie wordt verplaatst naar het derde jaar en in het vierde jaar een individual minor wordt ingevoerd, waar studenten, binnen bepaalde kaders, zelf invulling aan kunnen geven. Met de uitwerking van jaar drie en vier wordt in 2026 gestart.

Docent Dans

In 2025 is binnen Docent Dans een accreditatie uitgevoerd met een zeer positieve beoordeling. De rapportage biedt heldere aanknopingspunten voor verdere doorontwikkeling. In dit kader is een leerlijndocument ontwikkeld en vormgegeven, dat meer inzicht geeft in samenwerkingsmogelijkheden tussen pijlers en contexten en daarmee bijdraagt aan een beter studeerbaar en transparant curriculum. Voorafgaand aan de accreditatie vond een symposium plaats met presentaties van onderzoek door studenten en collega's, aangevuld met een keynote van alumna Anneloes Schuppen, die zich onderscheidt op het thema inclusieve dans als choreograaf en docent.

Binnen het Dansopleiders Akkoord (DOA) zijn drie programmalijnen ontwikkeld en landelijk uitgezet, met als doel de positie van dans in het onderwijs te versterken. Codarts is nauw betrokken bij de programmalijn rond de pabo's, gericht op het delen van kennis en het verstevigen van de positie van dans in de pabo-curricula. Het hoofd Docent Dans is lid van de stuurgroep van het DOA en heeft tijdens de Nederlandse Dansdagen een sessie geleid in het kader van het opleidersakkoord. Op het gebied van inclusief opleiden is een gerichte impuls gegeven. Vier dansers met een meervoudige beperking van Compagnie Tiuri hebben een week meegedanst met het programma van Docent Dans. Hiermee is onderzocht hoe een danser met een beperking binnen een instituut als Codarts een professionaliseringsproces kan doormaken en hoe dit zich verhoudt tot het reguliere danscurriculum. Voor studenten en docenten heeft dit concrete inzichten opgeleverd in deelname aan en didactische inbedding van inclusief onderwijs. De opleiding Docent Dans beoogt de vooruitstrevende positie die met Tiuri is opgebouwd te bestendigen en blijft gericht experimenteren en innoveren.

Arts Therapies

In 2025 heeft de Master of Arts Therapies, in samenwerking met het lectoraat Arts & Wellbeing, actief ingezet op het versterken van onderzoek en kennisdeling binnen het werkveld Arts Therapies en Arts & Wellbeing. Tweedejaarsstudenten sluiten aan bij lopende onderzoeksprojecten van onder meer GGZ-instellingen en organisaties in Rotterdam en omgeving. De onderzoeksresultaten worden in het derde jaar (2026-2027) geïntegreerd in het afstudeeronderzoek, wat de verbinding met het werkveld versterkt en kennisdeling via interne en externe presentaties en publicaties bevordert.

Bij de doorontwikkeling van het curriculum lag de focus opnieuw op betere studeerbaarheid en een meer geïntegreerde toetsing die beter aansluit bij masterniveau. De herziening van de beroepseindcompetenties, gestart in 2024, is nagenoeg afgerond en gereed om te presenteren tijdens de accreditatie in december 2026. Daarbij is nadrukkelijk gestuurd op een nauwere aansluiting tussen toetsingscriteria, curriculumdoelen en de arts-informed visie van de opleiding.

In aanloop naar de accreditatie wordt toegewerkt naar een Bijzonder Kenmerk voor de Arts Informed Vision, waarmee de opleiding zich onderscheidt van andere Europese en Nederlandse masteropleidingen in Arts Therapies.

In het kader van internationalisering is een structureel online uitwisselingsinitiatief opgezet met drie andere Dance Movement Therapies-masteruniversiteiten in Europa. Deze uitwisselingen vinden tweemaal per academisch jaar plaats en dragen bij aan een sterkere sense of community. De organisatie ligt inmiddels in belangrijke mate bij de studenten, met waar nodig ondersteuning vanuit de opleiding. In 2025 hebben programmaleiders, docenten en alumni presentaties verzorgd op internationale congressen in Hamburg (EMTC) en Vilnius (EADMT).

In 2024 is een eerste stap gezet in de uitvoering van het door het College van Bestuur goedgekeurde plan om de Master of Arts Therapies jaarlijks te laten starten. Daarbij is gekeken naar roostering en de inventarisatie van beschikbare ruimtes. Verdere uitvoering is vanwege praktische dilemma's vooralsnog niet gerealiseerd. Het plan blijft wenselijk voor de continuïteit van stagecontacten, onderzoeksprojecten en de studeerbaarheid van de opleiding.

Master Choreografie

Het jaar 2025 was voor de master Choreografie een overgangsjaar. Binnen het kernteam vonden belangrijke personele veranderingen plaats door het pensioneren van twee teamleden en de start van een nieuw samengesteld team. Deze wisseling vroeg om herverdeling van taken, herijking van werkwijzen en het opnieuw opbouwen van continuïteit binnen het programma.

Daarnaast kende de opleiding in 2025 uitdagingen in de instroom. Meerdere studenten zagen zich genoodzaakt op een laat moment af te zien van deelname, waarbij financiële overwegingen een belangrijke rol speelden. Dit vroeg om extra aandacht voor de financiële haalbaarheid van het programma bij een kleinere studentengroep en om het zorgvuldig afwegen van kosten en opbrengsten, met behoud van onderwijskwaliteit als uitgangspunt.

Tegenover deze uitdagingen stond een inhoudelijk sterk afstudeerfestival van het voorgaande cohort, waarin de artistieke kwaliteit en eigen signatuur van de studenten duidelijk zichtbaar waren. Dit onderstreepte de kracht en relevantie van het programma.

In 2025 is tevens ingezet op het aanscherpen van de oorspronkelijke afspraken met de dual degree-partner Fontys, met als doel de organisatorische complexiteit van deze constructie beheersbaar te houden en verantwoordelijkheden helderder te beleggen. Deze herijking vormt een belangrijke basis voor verdere stabilisatie en doorontwikkeling van de master Choreografie.

Jazz

Codarts Jazz heeft in 2025 verdere stappen gezet in het versterken van de positie als toonaangevende jazzopleiding in Europa. In mei organiseerde de afdeling de inspiratiesessie "Codarts Jazz 2028 - Road to 50", waarbij meer dan twintig docenten samenkwamen om de koers richting het vijftigjarig jubileum in 2028 te verkennen. De sessie leverde gedeelde inzichten op over sterke punten, verbeterkansen en prioriteiten, en vormde het startpunt voor vervolgstappen, waaronder werkgroepen en de ontwikkeling van een meerjarenplan dat aansluit op Koers Codarts 2030.

Het jaar 2025 stond daarnaast in het teken van artistieke prestaties en samenwerking. De 29e editie van de Erasmus Jazz Prijs (met Inês Kusters als winnaar) onderstreepte het niveau van de studenten. Het North Sea Jazz Festival bood opnieuw een podium via de Codarts Talent Stage; tevens presenteerde de Codarts Jazz Big Band een Quincy Jones-tributeprogramma op de Mississippi Stage. Het Brand New Jazz Festival (19 en 20 mei) en het Artistic Performance Lab Festival (22 mei) boden ruimte aan innovatie en experiment. Ook is een samenwerking gestart met Poetry International Festival, waarin drie compositiestudenten originele stukken ontwikkelden op basis van geselecteerde gedichten; voor deze samenwerking worden vervolgstappen voorbereid richting 2026.

Ook buiten deze projecten hebben docenten, studenten en alumni zich in 2025 nadrukkelijk geprofileerd binnen de jazzscene, onder meer via prijzen en onderscheidingen. Masterclasses van onder anderen Gonzalo Rubalcaba en Immanuel Wilkins droegen bij aan verdieping. De jaarlijkse projectweek stond in het teken van AI en technologie (The Human Algo-Rhythm), waarbij studenten met experts en coaches de mogelijkheden en grenzen van AI verkenden via lezingen, labs en

masterclasses. Samenwerkingen met partners zoals LantarenVenster, de Doelen, North Sea Jazz Festival en BIRD boden studenten aanvullende praktijkervaring, zowel op als naast het podium.

Pop

De popafdeling heeft 2025, ondanks uitdagende omstandigheden, als een succesvol jaar afgesloten. Het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs bleef centraal staan, gedragen door de inzet en professionaliteit van studenten en docenten. Tegelijkertijd was de afdeling zichtbaar in het Nederlandse poplandschap, onder meer via presentaties op Pop op de Kaap, Eurosonic en de Pop Collegetour. Ook de songwriting camps leverden opnieuw waardevolle leerervaringen en veel nieuw artistiek werk op.

Daarnaast is in 2025 gericht gewerkt aan de toekomst van de opleiding. Plannen zijn ontwikkeld om succesvolle samenwerkingen, zoals Iterplay en internationale songwriting camps, te hernieuwen en het poporkest opnieuw te activeren, zodat deze in 2026 opnieuw in de praktijk tot uitvoering komen als wezenlijk onderdeel van het onderwijsaanbod.

De belangrijkste focus ligt in 2026 op verdere curriculumontwikkeling, met als doel het onderwijs beter te laten aansluiten bij de snel veranderende praktijk van de hedendaagse popmusicus en de dynamiek van de muziekindustrie, zodat studenten optimaal worden voorbereid op hun toekomstige loopbaan.

Global Musics

Het jaar 2025 markeerde het moment waarop de transformatie van de voormalige afdeling Wereldmuziek structureel, artistiek en onderwijskundig concreet werd. Gekenmerkt door implementatie, toetsing en consolidatie op het gebied van curriculum, organisatie en externe positionering.

De nieuwe naam Global Musics werd ingevoerd, waarmee de afdeling een meer duidelijke en nauwkeurige positionering binnen Codarts kreeg. Het nieuw ontworpen curriculum is gestart, wat een wezenlijke verschuiving betekende in de manier waarop mondiale muzikale praktijken binnen het hoger kunstonderwijs worden gepositioneerd, onderwezen en gecontextualiseerd.

De voormalige studierichtingen Turkse Muziek, Indiase Muziek, Flamenco en Latin Music zijn uitgefaseerd en zijn een integraal herontwerpproces ingegaan. Deze trajecten kwamen samen in twee nieuw geformuleerde richtingen: Caribische en Zuid-Amerikaanse Muziek en Maqam en modale culturen langs de Zijderoutes. Deze herstructurering maakte een samenhangender curriculum mogelijk, geworteld in historisch en cultureel gesitueerde muzikale praktijken, met ruimte voor hedendaagse artistieke ontwikkeling en kritische reflectie. De vernieuwde oriëntatie verankert Global Musics nadrukkelijk in de culturele context van Rotterdam, terwijl de nationale en internationale relevantie behouden blijft.

Ter voorbereiding op de start van het nieuwe curriculum is vanaf februari 2025 een gerichte wervings- en communicatiestrategie ingezet, met als doel een volledige instroom van zestien eerstejaars bachelorstudenten te realiseren die aansluiten bij de nieuwe onderwijsvisie.

Parallel hieraan is het auditie- en selectieproces inhoudelijk herzien. Naast artistiek niveau en technische beheersing is het beoordelingskader verbreed met aandacht voor persoonlijke motivatie, leertraject en de mogelijke bijdrage van een student aan de groep als geheel. Hiermee is een verschuiving ingezet van een uitsluitend prestatiegericht selectie naar een meer holistische benadering van artistiek potentieel.

Het Wanderlust Festival, een tweedaags evenement rond ensemblepraktijk en samenwerking bracht studenten, medewerkers en alumni samen en fungeerde zowel als artistiek podium als moment van gezamenlijke reflectie op de vernieuwde koers van de afdeling.

Gedurende 2025 is Global Musics daarnaast actief gestart met het herstellen en versterken van externe relaties. Op lokaal niveau zijn betekenisvolle samenwerkingen opnieuw opgebouwd met House of Knowledge, Fenix Migration Museum, Choro School en Grounds. Daarnaast is in 2025 het proces gestart om structureel samen te werken met Cultuur&Campus Putselaan, wat een belangrijke stap vormt richting langdurige, wijk- en gemeenschapsgerichte verankering in de stad.

Op nationaal niveau zijn samenwerkingen en optredens gerealiseerd met Aslan Music Centre, evenals uitvoeringen in het Concertgebouw, de Leidse Schouwburg en andere podia. Internationaal zijn nieuwe verbindingen gelegd met Music Lab en Music Labyrinth, waarmee de internationale inbedding van de afdeling verder is versterkt vanuit een stevige lokale basis.

De eerste uitvoeringsfase van het nieuwe curriculum (september tot december 2025) kende aanloopproblemen, maar werd door studenten overwegend positief ervaren, vooral door de sterkere integratie van muzikale praktijk, culturele context en reflectie. De blokstructuur ondersteunde samenhang en planning, terwijl gestructureerde feedback en doorlopende dialoog studenten actief betrokken bij verdere ontwikkeling en gedeeld eigenaarschap.

Een belangrijk moment was het thematische blok Gender en Muziek in een Mondiaal Perspectief, ontwikkeld met Culture Connection, Grounds en RASL, waarin studenten via performance, dialoog en leiderschap de relatie tussen gender en muzikale praktijk in diverse contexten onderzochten. Ook studenten uit het derde en vierde jaar leverden input voor het herontwerp en namen waar mogelijk deel aan onderdelen van het nieuwe curriculum.

De eerste formatieve beoordelingsperiode eind 2025 was uitdagend in de afstemming op dialoog, reflectie en geïntegreerde feedback, maar bood waardevolle inzichten voor verdere doorontwikkeling.

Klassieke Muziek

In 2025 zijn, naast het reguliere onderwijs, diverse masterclasses en projecten georganiseerd die studenten extra mogelijkheden boden zich aan een breed publiek te presenteren.

Orkestinstrumentalisten namen deel aan orkestprojecten en liepen stage bij partners als het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Sinfonia Rotterdam, het DoelenEnsemble en opnieuw de Marinierskapel der Koninklijke Marine. Zangstudenten werkten samen met LaurensVocaal in de Laurenskerk, onder meer in Mozarts Requiem, en presenteerden de opera Il mondo della luna. Ook directie- en compositiestudenten droegen bij aan orkestprojecten en nieuwe werken, terwijl orgel-, piano- en kamermuziekstudenten zich via concerten, festivals en samenwerkingen met onder andere De Doelen, Sociëteit De Harmonie, Stichting ProArte (Strijen), Westvest90 (Schiedam) en internationale orgellocaties zoals de Grote of St. Bavokerk in Haarlem en Bamberg konden profileren. Interdisciplinair werd samengewerkt met het Internationaal Film Festival Rotterdam in LantarenVenster en nieuwe presentatiemogelijkheden ontstonden bij onder meer TivoliVredenburg, het Concertgebouw Amsterdam, De Muziekwerf en Concertstichting Hillegersberg.

Op personeels- en organisatieniveau vonden belangrijke ontwikkelingen plaats. Na pensioneringen traden nieuwe docenten aan, de stafbezetting werd hersteld en de verbinding tussen bachelor en master werd versterkt door gezamenlijke coördinatie.

Binnen het onderwijs zijn onder meer een vierjarenraamwerk voor orkestprojecten ingevoerd, is de rol van docenten in beoordeling versterkt, zijn kamermuziektentamens openbaar gemaakt en zijn

feedback, presentatie en het vak Digital Skills nauwer met elkaar verbonden. Structurele monitorgesprekken, en open inloopmomenten droegen bij aan begeleiding en studievoortgang.

De Stichting Hartman Fonds ondersteunt al jaren klassieke studenten met prijzen en is in 2025 een nieuwe koers ingeslagen, waarbij studenten en alumni aanvragen konden indienen voor ondersteuning. Van de tien ingediende aanvragen zijn er na beoordeling door een commissie vier gehonoreerd.

Op het gebied van zichtbaarheid en positionering zijn bestaande partnerschappen hernieuwd en nieuwe presentatiemomenten gerealiseerd, waaronder het eerste Codarts Klassiek Kerstconcert in De Muziekwerf. Versterkte communicatie via nieuwsbrief en sociale media is ingezet.

Voor 2026 ligt de focus op bestendiging van deze koers, verdere curriculumontwikkeling, versterkte interne communicatie en verdieping van de Koers Codarts 2030 binnen Klassieke Muziek.

Docent Muziek

Binnen Docent Muziek is in 2025 een curriculaanscherping doorgevoerd binnen het domein Kunst Algemeen. Daarbij wordt thematisch gewerkt in plaats van langs een chronologische benadering, wat bijdraagt aan meer samenhang tussen perspectieven en contexten.

Codarts is in 2025 officieel toegetreden tot de Opleidingsschool Rotterdam (OSR). De stages in het derde jaar van het voortgezet onderwijs worden in samenwerking met OSR georganiseerd.

Door het vertrek van drie docenten wegens pensionering zijn nieuwe docenten aan het team verbonden. Zij brengen aanvullende expertise en actuele werkveldverbindingen in, wat de opleiding inhoudelijk versterkt.

Verwachte ontwikkelingen in ons onderwijs in 2026

In 2026 staat het onderwijs bij Codarts in het teken van de eerste concrete uitvoeringsfase van Koers Codarts 2030. De missie, kernwaarden en strategische thema's uit het koersplan worden systematisch vertaald naar onderwijsvisie, pedagogische keuzes en de dagelijkse onderwijspraktijk. Opleidingen werken verder aan curricula waarin artistiek-technische ontwikkeling, persoonlijke groei, reflectie en onderzoekend vermogen elkaar versterken. De pedagogische visie wordt concreter uitgewerkt in onderwijsontwerp, toetsing en begeleiding, met meer aandacht voor proces, feedback en professionele ontwikkeling. De rol van docenten als pedagogische professionals en coachende begeleiders wordt hierbij verder versterkt, ondersteund door gerichte professionalisering.

De verbinding tussen onderwijs en onderzoek krijgt in 2026 verdere verdieping via het lectoraat Arts & Wellbeing en draagt bij aan een onderwijspraktijk waarin studenten leren reflecteren op de maatschappelijke betekenis van kunst.

Het onderwijs wordt in 2026 nadrukkelijker gepositioneerd in relatie tot de beroepspraktijk en de maatschappelijke context waarin studenten functioneren. De verankering van Codarts in Rotterdam, onder meer via Cultuur&Campus Putselaan, krijgt een structurelere plaats binnen het onderwijs. Studenten ontwikkelen professioneel bewustzijn door zich te verhouden tot maatschappelijke vraagstukken, publiekscontexten en partnerschappen, passend bij hun discipline en toekomstige beroepspraktijk.

Binnen het onderwijs is in 2026 blijvende aandacht voor sociale veiligheid, mentale en fysieke gezondheid en een professionele leer- en werkcultuur. Student Life is hierbij nadrukkelijk verbonden met het onderwijs en wordt verder afgestemd op de specifieke context van disciplines. De afdeling

Onderwijs & Innovatie ondersteunt opleidingen bij kwaliteitszorg, pedagogische ontwikkeling en sociale veiligheid en draagt bij aan samenhang en gedeeld eigenaarschap.

Tot slot wordt in 2026 gewerkt aan het versterken van de samenhang binnen de leer- en ontwikkelketen, met specifieke aandacht voor de positie en doorontwikkeling van de vooropleidingen. Daarnaast krijgt het onderwijs rond Cultuur&Campus Putselaan verdere invulling. Deze locatie ontwikkelt zich tot een structurele leeromgeving waarin onderwijs, onderzoek en maatschappelijke partners samenkomen en waarin studenten zich leren te verhouden tot de stedelijke en maatschappelijke context van hun professionele praktijk.

Bij alle ontwikkelingen blijft een zorgvuldige fasering leidend, met aandacht voor kwaliteit, werkdruk, financiële haalbaarheid en draagkracht binnen teams.

2.2 Internationaliseringsbeleid

Codarts leidt getalenteerde dansers, musici, circusartiesten, kunstvakdocenten, choreografen en muziek- en danstherapeuten op tot geëngageerde kunstenaars, ondernemers, docenten, coaches en leiders. Onze kunsthogeschool is maatschappelijk betrokken en geworteld in Rotterdam, een wereldhavenstad waar vele culturen, talen en tradities bij elkaar komen. Die diversiteit wordt weerspiegeld in de Codarts-community. Tijdens hun studie verkennen de studenten verschillende internationale visies en stijlen in muziek, dans en circus en verwerken die in hun eigen composities en choreografieën. In de international classroom leren zij over de grenzen van hun eigen cultuur, land en vakgebied heen te kijken en 'out of the box' te denken. Op die wijze verwerven zij de internationale en interculturele competenties die nodig zijn om zich later te manifesteren als kunstenaar in zowel het internationale- als in het diverse Nederlandse werkveld.

2.2.1 Fondsen en beurzen

Net als in andere jaren stelde het Erasmus+ programma onze studenten, docenten en staf in staat om op internationale uitwisseling te gaan naar kunsthogescholen binnen Europa waar zij vakkennis- en ervaring opdoen, zich aansluiten bij internationale netwerken en hun interculturele en internationale vaardigheden verder ontwikkelen. Dankzij Erasmus+ gingen in 2025 zeventien studenten en zes docenten/stafleden op uitwisseling. Opnieuw selecteerde Codarts studenten voor internationale beurzen waaronder de NL Scholarships inkomende studenten (in totaal vier) en uitgaande studenten (in totaal zeven). Daarnaast reikte Codarts drie Talent Grants uit aan bijzonder getalenteerde inkomende internationale studenten. Zij werden daarmee in staat gesteld om bij Codarts te studeren.

2.2.2 Taal

Codarts biedt internationale studenten Engelse taallessen aan om, in het belang van hun studie, het niveau van hun Engels te verbeteren. In 2025 heeft Codarts een eerste aanzet gegeven tot het opnieuw inzetten van cursussen Nederlands (live en online), nadat deze tijdens de financiële bezuinigingen en reorganisatie waren stilgevallen. In dat jaar is gestart met de voorbereidingen in samenwerking met de Taalkamer. Vanaf 2026 wordt het aanbod structureel hervat, met zowel live als online cursussen voor beginners en gevorderden.

2.2.3 Visie op internationalisering

In 2026 ontwikkelt Codarts een nieuw instellingsplan. Daaruit zal een nieuwe internationaliseringsvisie voortkomen.

2.3 Student Life

2.3.1 Decanaat

Onze hogeschool streeft naar kansengelijkheid en een inclusieve leeromgeving waarin studenten, ongeacht hun startpositie, kunnen floreren. Het decanaat ondersteunt studenten bij studiegerelateerde en persoonlijke vraagstukken, waaronder studeren met een functiebeperking en bijzondere omstandigheden.

In 2025 is ondersteuning vormgegeven vanuit het principe van maatwerk, met individuele afstemming in samenwerking met opleidingen en waar nodig de Examencommissie. Deze werkwijze sluit aan bij landelijke inzichten van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO).

In 2025 is het decanaat uitgebreid met een tweede decaan, wat bijdraagt aan continuïteit, toegankelijkheid en kwaliteitsborging van de ondersteuning. Hiermee is ruimte gekomen voor het verder professionaliseren van het decanaat. Daarnaast is het decanaat de centrale plek voor coördinatie studieloopbaanbegeleiders om uniforme studentenondersteuning Codartsbreed te waarborgen en te optimaliseren.

In totaal zijn in 2025 ruim 3397 contactmomenten geregistreerd met 413 studenten en daarnaast betrokkenen, gericht op uiteenlopende thema's zoals persoonlijke omstandigheden, studievoortgang, financiële vraagstukken en studeren met een functiebeperking. Het aantal contactmomenten weerspiegelt de intensiteit en complexiteit van de geboden ondersteuning.

2.3.2 Ondersteuningsprogramma Student Life

Een carrière in de podiumkunsten is zwaar. Uit cijfers van RIVM (2022, 2023, 2025)^[1] blijkt dat de mentale gezondheid (hetgeen zich uit in stress, prestatiedruk, slaapproblemen, toename zorgelijk middelengebruik en eenzaamheid) van studenten in het hoger onderwijs nog altijd ernstig onder druk staat en vraagt om een integrale aanpak gericht op preventie, vroeg-signalering en begeleiding van studenten. Een focus op welbevinden en persoonlijke ontwikkeling is essentieel in de verdere ontplooiing van de individuele talentvolle studenten tot uitvoerend kunstenaars en individuen die binnen hun eigen mogelijkheden excelleren. Codarts besteedt al ruim tien jaar aandacht aan deze aspecten met het ondersteuningsprogramma Student Life. Student Life richt zich op studentenwelzijn, mentale gezondheid, zelfredzaamheid, blessurepreventie en prestatieverbetering.

Landelijk kader studentenwelzijn

Student Life zet in op onderstaande vier pijlers, zoals genoemd in het Landelijk kader studentenwelzijn^[2], mede dankzij de ondersteuning van de Nederlandse Hogeronderwijspremie:

1. Het vergroten van de 'sense of belonging' en het bieden van praktische hulpmiddelen die kunnen bijdragen aan een goed mentaal welzijn van studenten in het hoger onderwijs. Voorbeelden van inzet op het vergroten van 'sense of belonging' zijn Yellow House, So You Think You Can Cook workshops, kick-off week, masterclasses.
2. Het inzetten op preventie naast de huidige focus op en inspanning voor het oplossen van al ervaren problemen en klachten. Preventie is wezenlijk onderdeel van de Student Life missie. Voorbeelden van initiatieven gericht op preventie in 2025, die Student Life met financiering vanuit de Nederlandse Hogeronderwijspremie heeft kunnen organiseren, zijn:
 - a. International Youth Dancer Health Awareness Week 2025 (thema: Relative Energy Deficiency in Sports and Dance), waarbij zowel studenten, docenten, staf als werkveld

- aanwezig waren en ruimte is gecreëerd voor open en inclusieve dialoog over ervaringen binnen het onderwijs.
- b. Masterclass Resilience, opgevolgd door kennisdeling van de meest impactvolle (student)inzichten, video's en praktische oefeningen van de studentenpsychologen om de mentale veerkracht te ondersteunen.
 - c. Het verder vergroten van de kennis en kunde binnen instellingen. Een voorbeeld hiervan is de door Student Life georganiseerde training voor docenten, studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) en stafmedewerkers: Signaleren en begeleiden bij middelengebruik (Youz). Daarnaast organiseert het decanaat twee keer per jaar een bijeenkomst gericht op kennisdeling voor de SLB'ers, als onderdeel van de Professionele leergemeenschap (PLG).
3. Het versterken van de samenwerking tussen instellingen en de organisaties die deel uitmaken van de zorgketen (samenwerking met GGZ, Jeugdzorg etc.). Codarts heeft vanuit Student Life nauwe contacten met GGD, evenals een uitgebreid extern medisch netwerk. Het afgelopen jaar is dit netwerk wederom uitgebreid met een extra (op internationale studenten gerichte) 'doorverwijspsycholoog' voor de studentenpsychologen, zodat studenten die intern op de wachtlijst staan eerder geholpen kunnen worden.
4. Tot slot is gezondheidseducatie een grote pijler van Student Life, zie volgende alinea.

Gezondheidseducatie

Het is van groot belang dat studenten alles aangereikt krijgen om op een gezonde en duurzame manier het optimale uit hun talent te halen. Bij Codarts krijgt iedere student daarom de gelegenheid kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en welzijn. Gezondheid en welzijn zijn een logisch en integraal onderdeel van de curricula van alle bacheloropleidingen van Codarts. Dit is opgenomen in het koersplan van Codarts: In 2030 is onze aanpak verder verfijnd en afgestemd op de specifieke vragen van alle disciplines en genres en een integraal onderdeel van alle opleidingen, waardoor studenten gezondheid bewust kunnen inzetten als instrument voor leren, presteren en het eigen potentieel optimaal kunnen ontwikkelen. Studenten krijgen theorie- en praktijklessen over het optimaliseren van hun gezondheid in relatie tot de beroepspraktijk. Het doel is de studenten meer bewust te maken van mentale en fysieke aspecten die belangrijk zijn bij het leveren van topprestaties.

Naast het bachelor curriculum, hebben studenten van de muziekopleidingen de mogelijkheid ook een minor te volgen op het gebied van mindfulness, yoga, Alexander Techniek en pilates voor musici. Zoals eerder vermeld, blijkt uit de landelijke cijfers van het Trimbos Instituut dat bijna alle studenten stress ervaren en ruim de helft ook last van prestatiedruk heeft. De ontwikkeling van het Performance Lab draagt bij aan het oefenen van presteren onder druk (zie alinea Samenwerking lectoraat).

Ondersteuning

Alle studenten kunnen laagdrempelig gebruik maken van de voorzieningen van het Performing Arts Health Centre. Het health centre bestaat uit een multidisciplinair team van fysio-manueel therapeuten, (GGZ-)studentenpsychologen, bewegingswetenschappers, logopedist, (sport)diëtist en performance coach. In 2023 is een performance psycholoog aangetrokken om studenten kennis en tools aan te reiken vanuit zowel de sportpsychologie als positieve psychologie.

In 2025 zijn er in totaal 436 hulpvragen geweest bij de fysiotherapeuten (waarvan 309 unieke studenten). De meest gestelde vragen betreffen blessures (en in mindere mate preventie, lifestyle en prestatieverbetering).

In 2025 zijn er in totaal 115 hulpvragen geweest bij de studentenpsychologen (waarvan 113 uniek). De meest gestelde vragen betreffen stress, studievaardigheden, familie- en relatieproblemen, stemmingsproblemen, zelfbeeld, perfectionisme, angst en overbelasting.

In 2025 zijn er in totaal 39 unieke hulpvragen bij de logopedist geweest. De meest gestelde vragen betreffen overbelasting van de stem en prestatieverbetering.

In 2025 zijn er in totaal 51 unieke hulpvragen bij de diëtist geweest. De meest gestelde vragen betreffen voeding, gewichtstoename, gewichtsverlies, verstoord eetgedrag en darmklachten.

Samenwerking lectoraat

Vanuit het programma wordt nauw samengewerkt met de onderzoekers van het lectoraat Arts & Wellbeing. Het doel van de samenwerking met het lectoraat is praktijkgericht onderzoek door te vertalen in het onderwijs aan en de begeleiding van studenten.

Een goed voorbeeld van samenwerking met het lectoraat is de Student Life Monitor (SLM)^[6]. Dit is een innovatieve award-winning online tool ontwikkeld door Codarts om de fysieke en mentale gezondheid van podiumkunstenars te monitoren en te ondersteunen. SLM verzamelt subjectieve en objectieve gegevens om gezondheid, belasting en herstel real-time te monitoren. Deze datagedreven aanpak helpt om gezondheidsrisico's vroegtijdig te signaleren, persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en op maat gemaakte feedback te bieden aan podiumkunstenars en hun begeleiders.

Landelijke vertegenwoordiging

Student Life is tevens goed vertegenwoordigd binnen diverse gremia die te maken hebben met studentenwelzijn, zowel regionaal (gemeente Rotterdam, GGD Rotterdam-Rijnmond, GGZ en andere hoger onderwijsinstellingen in de stad) als landelijk en internationaal. Het hoofd van de afdeling Student Life is sinds de start in 2018 actief betrokken in het strategieteam van het Landelijk Netwerk Studentenwelzijn samen met zes andere hoger onderwijsinstellingen. Ook neemt een van de projectleiders deel aan de programmacommissie. Op deze manier draagt Codarts actief bij aan het verbeteren van studentenwelzijn op landelijk niveau. Afgelopen jaar zijn er drie bijeenkomsten georganiseerd vanuit het Landelijk Netwerk, waarbij Student Life direct betrokken was. Daarnaast heeft Student Life deelgenomen aan een werkbezoek van de Landelijke Werkgroep Studentenwelzijn (uitgevoerd op de VU en vertegenwoordigd door het ministerie van VWS, OCW, diverse onderwijsinstellingen, studentenorganisaties ISO en LSVb en het Expertisecentrum inclusief onderwijs (ECIO)). Tot slot is er een workshop over Student Life gegeven binnen het landelijke programma Studentenwelzijn Stijn^[7] én heeft Student Life deelgenomen aan de Studentenarena (tussenevaluatie Landelijk Kader Studentenwelzijn, met als doelstelling de spanningen en tegenstellingen die in de praktijk naar voren komen bespreekbaar maken, vanuit het perspectief van de student en in samenspraak met onderwijsinstellingen en OCW).

Internationale samenwerking

De reikwijdte van Student Life gaat verder dan landelijke vertegenwoordiging. Als voorbeeld kan genoemd worden dat het hoofd van de afdeling Student Life lid is van de International Youth Dancer Health Alliance. In 2025 is de allereerste (wereldwijde) International Youth Dancer Health Awareness Week georganiseerd. Jaarlijks wil de alliantie d.m.v. diverse thema's aandacht geven aan de gezondheid voor jonge dansers^[10].

Door de jaren heen heeft Student Life veel verzoeken ontvangen voor Erasmus plus kennisdeling.

2.3.3 Studentenondersteuningsfonds en Stichting Noodfonds Codarts

Op basis van artikel 7.51 van de WHW neemt Codarts ieder jaar een voorziening op voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en daardoor in financiële problemen komen. Het Studentenondersteuningsfonds (voorheen het Profileringsfonds) is daarbij gehouden aan wettelijke voorwaarden omdat dit uit publieke middelen wordt bekostigd. In het verslagjaar 2025 zijn geen formele aanvragen voor financiële ondersteuning ingediend bij het Studentenondersteuningsfonds. Wel hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden, waarbij bleek dat betrokken studenten niet voldeden aan de geldende voorwaarden voor ondersteuning.

Voor niet-EER studenten bestaat de mogelijkheid om aanspraak te maken op drie Talent Grants per collegejaar (fee waiver) en het NL Scholarship programma.

Omschrijving	Aanvragen (aantal studenten)	Toewijzingen	Bedrag toekenningen in €	Gem. hoogte toekenningen in €	Gem. duur toekenningen in maanden
Studenten in overmachtssituaties*	--	--	--		--
NL Scholarship uitgaand	7	7	€2.500		Per student anders, tussen 5 en 12 maanden
NL Scholarship inkomend	14	4	€5.000 per persoon voor 1 ^e studiejaar		12
Talent Grant (fee waiver instellings- collegegeld)	x	3	€5.000 voor elk studiejaar als korting op collegegeld		12

* Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen

** Aanvragen van 3 EER studenten

Voor studenten van Codarts die in de financiële problemen komen door overmacht en die geen gebruik kunnen maken van het Studentenondersteuningsfonds is de stichting Noodfonds Codarts beschikbaar (opgericht in 2020). Omdat voor steun geen bekostigingsgelden gebruikt mogen worden, is het fonds beperkt in de mate waarin ondersteuning geboden kan worden. Het fonds verwierf financiële middelen van particulieren en niet-overheidsinstanties. Zie voor toekenning en uitkering het jaarverslag van stichting Noodfonds Codarts.

[1] [Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten hoger onderwijs. Deelrapport I. Mentale gezondheid | RIVM](#)

[Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten hoger onderwijs. Deelrapport II. Middelengebruik | RIVM](#)

[Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten hoger onderwijs 2023 | RIVM](#)
[Monitor mentale gezondheid, Landelijke rapportage 2025](#)

[2] [Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023-2030 | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

[3] [Mentale gezondheid van jongeren | Diversion](#)

[4] [Codarts Rotterdam: Codarts Student Life wint Nederlandse Hogeronderwijspremie](#)

[5] [Codarts Rotterdam: Dirigent Lorenzo Viotti opent innovatief Codarts Performance Lab](#)

[6] [Codarts Rotterdam: Student Life Monitor](#)

[7] [Stijn: programma studentenwelzijn - Trimbos-instituut](#)

[8] [Studentenpact | seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld](#)

^[9] [handreiking aanbevelingen sturen sociale veiligheid \(1\).pdf](#)

^[10] [Codarts Rotterdam: International Youth Dancer Health Alliance](#)

2.4 Highlights Codarts 2025

Eurosonic Noorderslag (januari 2025)

Optredens door studenten Codarts Pop Lumï en alumni Codarts Pop Charlotte en Djoeke.
Optredens van Codarts Jazz-student Min Taka en Codarts Pop-student Philine worden opgenomen in de Top 25 van de VPRO.

Disney in Concert (januari 2025)

Het Codarts Muziektheaterkoor treedt op tijdens Disney in Concert in de Ziggo Dome Amsterdam.

International Film Festival Rotterdam (januari 2025)

Het Codarts Classical Music Ensemble speelt live soundtracks, gecomponeerd door studenten van de Codarts Master Screen Scoring, tijdens het Internationaal Film Festival Rotterdam.

Keep an Eye Award (januari 2025)

Miran Noh, alumna Codarts Jazz, wint met haar band NOHMI de Keep an Eye Award ter waarde van € 10.000.

International Youth Dancers Health Awareness Week (maart 2025)

Specialisten van het Performing Arts Health Centre verzorgen sessies over RED-S (Relative Energy Deficiency in Sport).

Erasmus Jazz Prijs (maart 2025)

Codarts Jazz-student Inês Kusters wint met haar band AYË de Erasmus Jazz Prijs 2025, inclusief een geldprijs van € 3.000.

Internationales Solo-Tanz-Theater-Festival Stuttgart (maart 2025)

Tijdens het Internationales Solo-Tanz-Theater-Festival in Stuttgart (maart 2025) zijn twee alumni Codarts Dans in de prijzen gevallen. Carmine Vigliotti ontving de eerste prijs voor *The Space Between* en Hamilton Blomquist behaalde de derde prijs met *Ready. Set, Come Back*.

Popcollege Tour (maart 2025)

Codarts organiseert samen met de conservatoria van Tilburg, Haarlem, Enschede, Amsterdam en Utrecht de Popcollege Tour. Studenten treden op verschillende locaties in de stad op samen met studenten van de deelnemende conservatoria.

Annie M.G. Schmidtprijs (maart 2025)

Flip Noorman, alumnus Codarts Docent Muziek, wordt genomineerd voor de Annie M.G. Schmidtprijs voor zijn nummer Het land van melk en honing.

Preis der Deutschen Schallplattenkritik (maart 2025)

Aart Bergwerff, docent Orgel Codarts Klassieke Muziek, ontvangt de Preis der Deutschen Schallplattenkritik voor een cd-opname in de categorie toetsinstrumenten.

Erasmus Stipendium (maart 2025)

Sarah ten Pase, student Codarts Muziektheater, ontvangt het Erasmus Stipendium t.w.v. € 1.000.

Paul Acket Award (april 2025)

Docent Drums Codarts Jazz Sun-Mi Hong wint de Paul Acket Award 2025.

Innovatieprijs Nederlandse Dansdagen (april 2025)

Jordy Dik, alumnus Codarts Dans, wordt genomineerd voor de Innovatieprijs van de Nederlandse Dansdagen Maastricht 2025.

Musical Awards (april 2025)

Martijn Noort, alumnus Codarts Muziektheater, wint een Musical Award voor zijn rol in Moulin Rouge! in de categorie Beste Mannelijke Hoofdrol in een Grote Musical.

Nikita Willemsen en Britt van Schie, alumni Codarts Muziektheater, winnen een Musical Award voor Belle en het Beest in de categorie Beste Familiemusical.

Axelle Verfaillie, student Codarts Muziektheater, en Joris Braster en Quinten de Smedt, alumni Codarts Muziektheater, winnen een Musical Award voor Elisabeth in de categorie Beste Grote Musical.

Bram Acda, Daan van Dalen, Willemijn van Holt, David Schwartz en Luuk Haaze, alumni Codarts Muziektheater, en Thibault Gellinck, student Codarts Muziektheater, winnen een Musical Award voor 40–45, de Musical in de categorie Beste Musical.

NN North Sea Jazz Festival (juli 2025)

Codarts heeft een eigen Talent Stage op het NN North Sea Jazz Festival. Daarnaast treedt de Codarts Big Band op onder leiding van Codarts Jazz-docent Ilja Reijngoud en worden Codarts-docenten op verschillende podia van het festival vertegenwoordigd.

Buma Award (september 2025)

Nienke van der Velden en Julian Vahle, alumni Codarts Pop Songwriting, winnen een Buma Award 2025 voor het nummer Spijt is voor later. Jesper Hoekstra, alumnus Codarts Pop Songwriting, wint een Buma Award 2025 voor het nummer Echte liefde is te koop.

Grote Prijs van Rotterdam (september 2025)

Sy-ki, student Codarts Pop Creative Producer, wint de publieksprijs van de Grote Prijs van Rotterdam in de categorie producer.

Edisons (september 2025)

Jan van Duikeren, docent trompet Codarts Jazz, wint de Edison Jazz publieksprijs samen met Marcel Veenendaal voor het album A Love Unveiled.

Hbo Keuzegids (oktober 2025)

Alle bacheloropleidingen van Codarts ontvangen het predicaat topopleiding in de hbo Keuzegids 2026.

BNG Circusprijs (oktober 2025)

Lily Nolan, Tom Laurent, Tatjana Sommer, alumni Codarts Circus Arts, worden genomineerd voor de BNG Circusprijs 2025.

Piket Kunstprijzen (oktober 2025)

Annabel Koele, alumna Codarts Lyceum en Codarts Dans, wordt genomineerd voor de Piket Kunstprijzen.

Red Bull Symphonic (december 2025)

Het Codarts Pop Orchestra treedt o.l.v docent Codarts Pop Ronald Kool samen met Dystinct en SOR op in Theater Amsterdam.

3. Praktijkgericht onderzoek

Codarts is stevig ingebed in Rotterdam en opereert op het snijvlak van onderwijs, beroepspraktijk en samenleving. In een internationaal georiënteerde leeromgeving, waarin studenten van over de hele wereld worden opgeleid tot podiumkunstenars, neemt praktijkgericht onderzoek een centrale plaats in. Het onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van studenten, docenten en medewerkers, aan innovatie van het kunstonderwijs en aan vernieuwing van het professionele werkveld in kunst, zorg en welzijn.

3.1 Strategie en visie

De missie van Codarts is het opleiden van talentvolle dansers, musici en circusartiesten tot betrokken en inspirerende kunstenaars, leiders en coaches. Een onderzoekende houding is daarbij essentieel. Onderzoek is daarom een integraal onderdeel van de visie van Codarts: vragen uit onderwijs en beroepspraktijk worden systematisch, samen met studenten, docenten, onderzoekers en externe partners, onderzocht en vertaald naar toepasbare kennis.

Sinds 2024 is het onderzoek bij Codarts geconcentreerd in één kernlectoraat: Arts & Wellbeing. Deze strategische keuze sluit aan bij het advies van de Programmacommissie Onderzoek en bij landelijke richtlijnen voor focus en schaalgrootte. Het lectoraat werkt langs twee samenhangende programmalijnen:

1. Healthy Artists: gericht op de fysieke en mentale gezondheid van podiumkunstenars.
2. Arts for Wellbeing: gericht op de inzet van kunst en creatieve praktijken in zorg, welzijn en preventie.

Deze positionering is in 2025 positief beoordeeld in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO).

Voorbeeld: SPRONG en de Performing Arts Health Monitor (PAHM)

Binnen het achtjarige SPRONG-programma, gefinancierd door Nationaal Regieorgaan SIA, heeft Codarts samen met partners de Performing Artist Health Monitor (PAHM) ontwikkeld. PAHM is een digitale onderzoeks- en ondersteuningsinfrastructuur waarmee de fysieke en mentale gezondheid van podiumkunstenars systematisch wordt gemonitord. De monitor combineert vragenlijsten, fysieke metingen en – waar relevant – sensordata, en ondersteunt zowel onderzoek als begeleiding in onderwijs en beroepspraktijk. PAHM wordt ingezet bij kunsthogescholen, universiteiten, podiumkunstgezelschappen en andere professionele organisaties en vormt een kernvoorziening binnen de onderzoeksinfrastructuur van Codarts.

Voorbeeld: promotieonderzoek Danstherapie en persoonlijkheidsstoornissen

In 2025 is binnen Codarts een promotieonderzoek uitgevoerd waarin is onderzocht hoe danstherapie kan bijdragen aan de behandeling van mensen met persoonlijkheidsstoornissen. Het onderzoek richt zich op de haalbaarheid en acceptatie van de micro-interventie De Cliënt als Choreograaf, waarin cliënten via improvisatie hun eigen dans creëren. Het project combineert kwalitatieve en kwantitatieve methoden en draagt bij aan kennisontwikkeling over emotionele regulatie en zelfredzaamheid in de geestelijke gezondheidszorg.

Research in Education

Codarts neemt sinds 2023 deel aan de meerjarige KUO-werkgroep Research in Education, waarin alle kunsthogescholen zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep adviseert de sector over:

1. De duurzame verankering van onderzoek in opleidingsprofielen.
2. Het functiehuis en professionalisering van onderzoekers.
3. De ontwikkeling van een gezamenlijk KUO-lexicon voor onderzoek.

De adviezen vormen input voor de Sectoragenda KUO 2026–2030 en sluiten aan bij de koers van Codarts om onderzoek en onderwijs sterker te integreren.

Professional Doctorate (PD)

In 2025 is binnen Codarts een Professional Doctorate (PD)-traject uitgevoerd. Het PD is een nieuw doctoraatstraject binnen het hbo dat professionals opleidt om via praktijkgericht onderzoek te interveniëren in complexe beroepspraktijken. Het onderzoeksproject “The Resonance of Vocalising” verkent hoe collectieve vocale en luisterpraktijken kunnen bijdragen aan het verbeelden van toekomstige ecologische perspectieven. Het traject versterkt de derde fase van het onderzoek binnen Codarts en draagt bij aan innovatie met directe doorwerking naar onderwijs en beroepspraktijk.

3.2 Onderzoek en thema's

Het lectoraat Arts & Wellbeing draagt bij aan kennisontwikkeling binnen de strategische onderzoeksthema's van Codarts, met een duidelijke focus op ten eerste de gezondheid en welzijn van podiumkunstenaren (Healthy Artists) en ten tweede de inzet van kunst in zorg, welzijn en preventie (Arts for Wellbeing). Binnen deze programmalijnen wordt gewerkt aan praktijkgerichte interventies, monitoring en evaluatie, in nauwe samenwerking met onderwijs, beroepspraktijk en maatschappelijke partners in Rotterdam en daarbuiten. De keuze om het onderzoek te concentreren in één kernlectoraat versterkt de inhoudelijke samenhang tussen projecten, maakt expertise en infrastructuur (zoals PAHM/PEARL en het Performance Lab) beter benutbaar over opleidingen heen, en vergroot de externe herkenbaarheid en slagkracht richting partners en subsidieverstrekkers.

3.3 Inkomsten

De onderzoeksinkomsten van Codarts bestaan uit een combinatie van eerste geldstroommiddelen (structurele inzet vanuit de lumpsum) en tweede geldstroommiddelen (competitieve onderzoekssubsidies). De tweede geldstroom wordt in belangrijke mate gevormd door meerjarige programma's en projectsubsidies, waaronder de SPRONG-financiering en trajecten die gericht zijn op infrastructuur- en capaciteitsopbouw (zoals de doorontwikkeling van PEARL/PAHM en het Performance Lab).

In lijn met de strategische keuze voor focus en bestuurbaarheid zijn de (gelabelde) eerste geldstroommiddelen voor onderzoek binnen Codarts geconcentreerd op het lectoraat Arts & Wellbeing. Deze concentratie vergroot de continuïteit, maakt scherpere prioritering mogelijk en

versterkt de transparantie in sturing en verantwoording (één kernlectoraat, één governance- en begrotingslijn).

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek in 2025		Gerealiseerde inkomsten in 2025 (in €)
1	Inkomsten eerste geldstroom	1.449.772
2	Inkomsten tweede geldstroom	239.563
3	Inkomsten derde geldstroom	0
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	0
Totaalbudget		1.689.335

3.4 Integratie in het kennisecosysteem

Codarts is een actief onderdeel van regionale, nationale en internationale kennisnetwerken en verbindt praktijkgericht onderzoek nadrukkelijk met het academische en maatschappelijke kennisecosysteem. Een belangrijke ontwikkeling in 2025 is de start van de bijzondere leerstoel Arts & Wellbeing (per 1 januari 2025), die de structurele verbinding tussen Codarts en de Erasmus Universiteit Rotterdam versterkt en bijdraagt aan gezamenlijke onderzoeksprogrammering, talentontwikkeling (o.a. promovendi) en wetenschappelijke zichtbaarheid.

Regionaal en nationaal werkt Codarts structureel samen met onder meer het Erasmus MC (via de onderzoeksgroep Muziek als Medicijn), Medical Delta (via het programma Ontzorgen met kunst en cultuur), het Rotterdam Arts & Sciences Lab (RASL) en partners binnen Cultuur&Campus Putselaan. Deze samenwerkingen ondersteunen zowel onderzoeksontwikkeling als onderwijsinnovatie en zijn in toenemende mate gericht op duurzame, meerjarige partnerschappen in Rotterdam-Zuid en daarbuiten.

Internationaal participeert Codarts in netwerken en projecten die de inhoudelijke programmalijnen Healthy Artists en Arts for Wellbeing versterken. Voorbeelden zijn de onderzoeksinfrastructuur PEARL en Europese projecten binnen Creative Europe, waaronder TAKE CARE in de circussector. Deze internationale netwerken dragen bij aan kennisuitwisseling, methodologische ontwikkeling en verdere professionalisering van het onderzoeksveld.

Onderzoek vindt plaats in fieldlabs, waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals gezamenlijk werken aan praktijkvragen. Deze aanpak zorgt voor directe doorwerking naar onderwijs, begeleiding en beleidsontwikkeling, en versterkt de maatschappelijke relevantie en toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten.

3.5 Duurzaam onderzoek

De personele onderzoeksinzet bestaat uit lectoren, (docent-)onderzoekers, promovendi, een PD-kandidaat en onderzoeksondersteuning. In 2025 heeft het CvB aangegeven vanaf 2026 extra te investeren in de onderzoekslijn Arts for Wellbeing, onder meer door uitbreiding van de capaciteit.

Op het gebied van kwaliteitszorg zijn in de periode 2019–2025 duidelijke stappen gezet. Datamanagement wordt stapsgewijs geïmplementeerd met Data Management Plans, gebaseerd op standaarden van het Erasmus MC. Privacy by design, informed consent en – waar relevant – externe ethische toetsing zijn integraal onderdeel van de werkwijze. Het CvB heeft middelen toegezegd voor structurele integriteitstrainingen en open-access publicaties.

Voor de periode 2026–2030 ligt de focus op:

- Verdere versterking van het lectoraat Arts & Wellbeing.
- Integratie van artistiek-ontwerpend onderzoek.
- Structurele samenwerking met onderwijs, waaronder masteronderzoek.
- Uitbreiding van capaciteit en professionalisering.
- Zichtbaar maken van maatschappelijke impact.

Met deze koers blijft Codarts zich ontwikkelen als een toonaangevende hogeschool voor praktijkgericht onderzoek op het snijvlak van kunst, gezondheid en welzijn.

4. Medewerkers

Het sociaal jaarverslag biedt inzicht in de uitvoering van het beleid o.g.v. Human Resources (HR) in 2025 en belicht de wijze waarop de organisatie invulling heeft gegeven aan haar rol als werkgever. Het jaar 2025 werd in belangrijke mate gedomineerd door een ingrijpende reorganisatie, die primair was gericht op het reduceren van het aantal fte en het borgen van de continuïteit van de basale HR-dienstverlening. Hierdoor lag de focus van HR vooral op het begeleiden van veranderprocessen, het zorgvuldig afhandelen van personele consequenties en het waarborgen van noodzakelijke ondersteuning voor medewerkers en management. De realisatie van bredere HR-doelstellingen, zoals ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en talentontplooiing, stond hierdoor in 2025 minder centraal dan in voorgaande jaren.

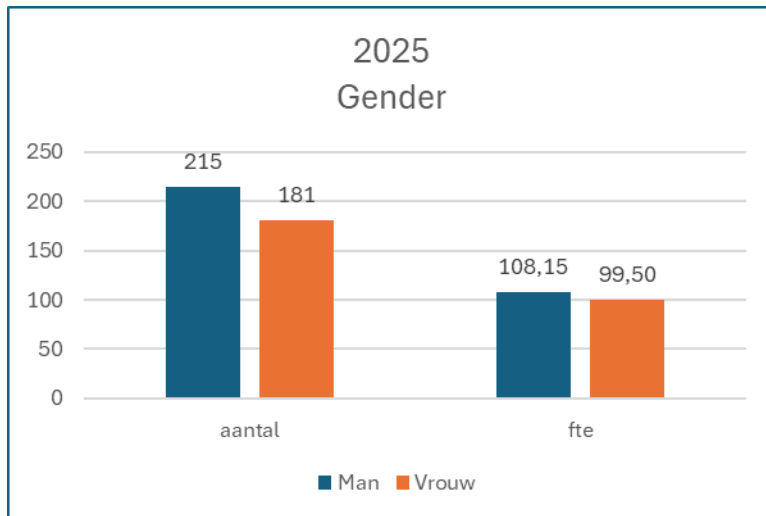
4.1 Feiten en cijfers

4.1.1 Aantal medewerkers in dienst

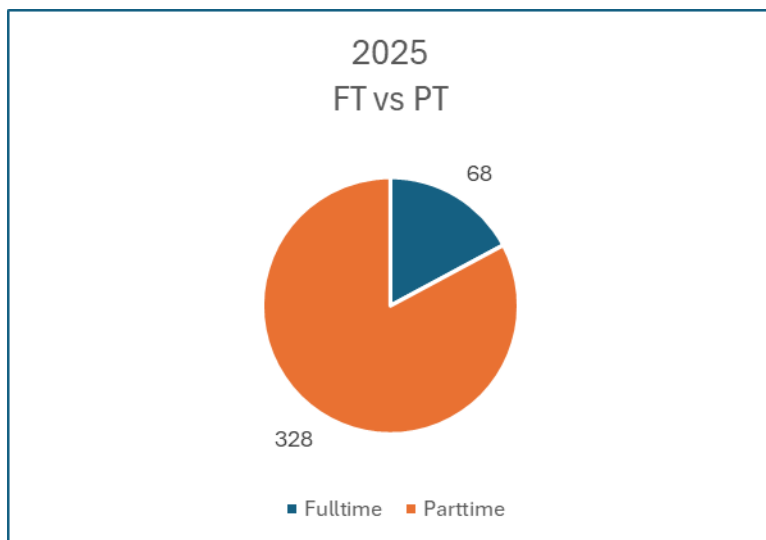
Medewerkers	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Aantal	418	429	435	442	421	396
FTE	231,6	242,9	239,4	253,5	230,3	207,7

De afname van het aantal medewerkers is grotendeels toe te schrijven aan de reorganisatie die in 2025 heeft plaatsgevonden. Deze reorganisatie was gericht op het toekomstbestendig inrichten van de organisatie. In dit kader zijn diverse tijdelijke arbeidsovereenkomsten van rechtswege geëindigd en niet verlengd. Daarnaast zijn arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd beëindigd door middel van vaststellingsovereenkomsten (VSO's), die in overeenstemming met het geldende Sociaal Plan tot stand zijn gekomen. In beide gevallen betrof het algemeen onderwijsondersteunend personeel. De personele afname vloeit daarmee hoofdzakelijk voort uit beleidsmatige keuzes in het kader van de reorganisatie en niet uit een verhoogde uitstroom om andere redenen.

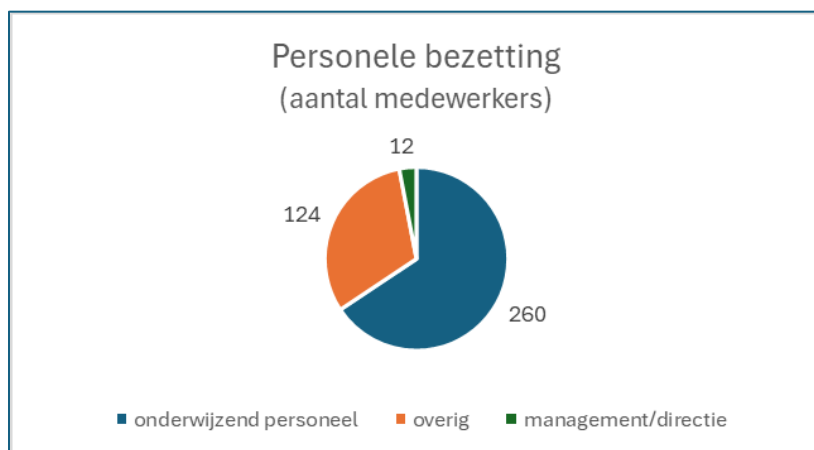
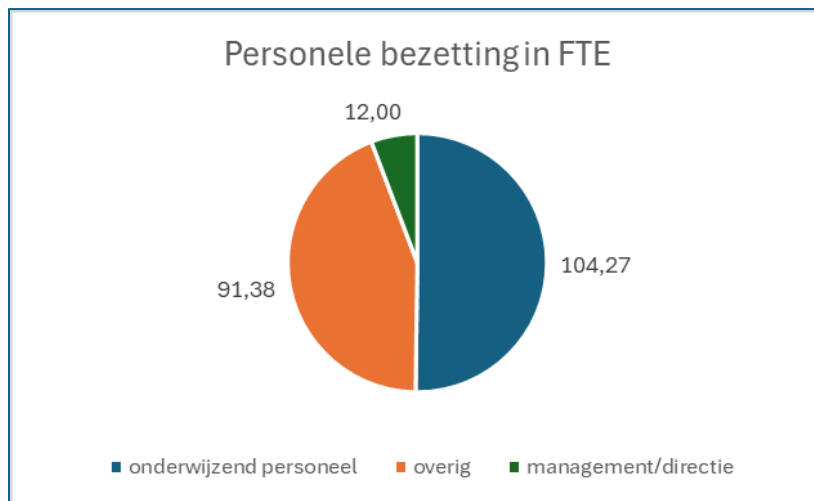
4.1.2 Gender naar aantal en fte



4.1.3 Fulltime versus parttime medewerkers

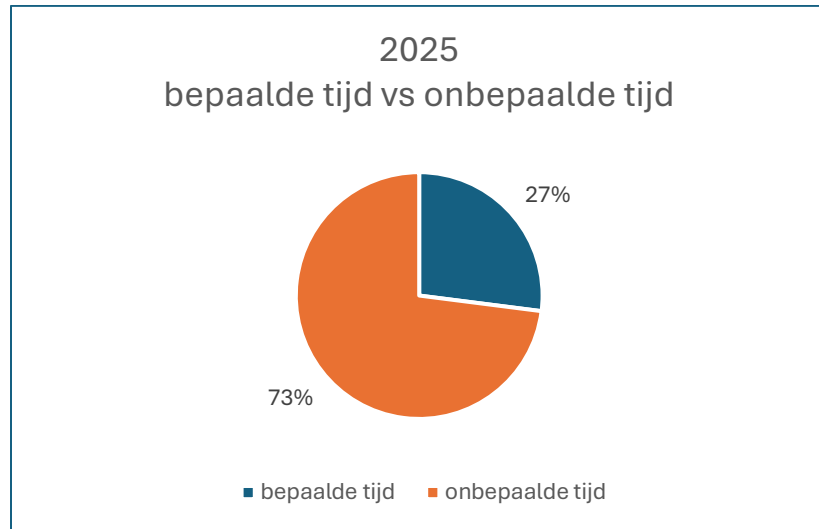


4.1.4 Verdeling onderwijzend personeel, overig personeel en management/directie



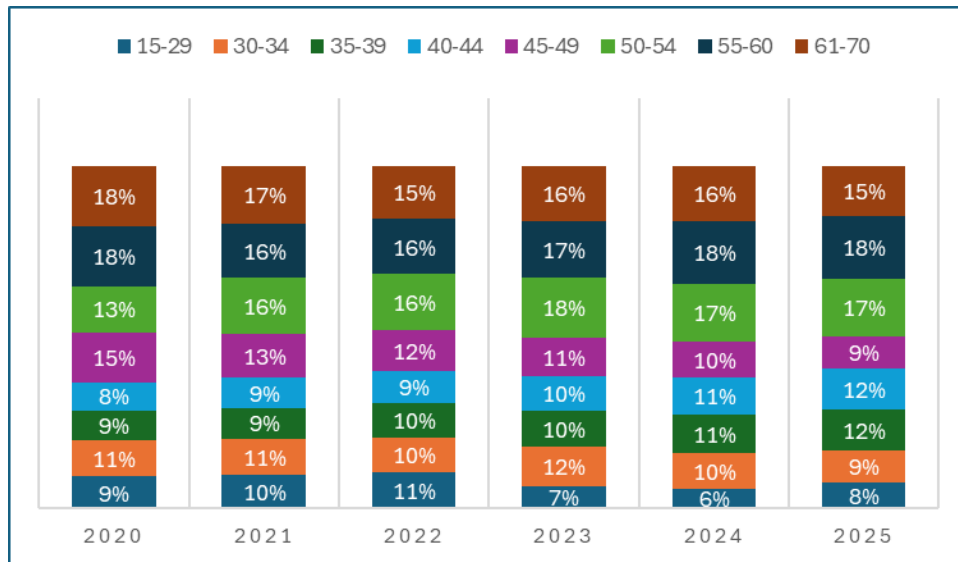
Het aandeel onderwijzend personeel ten opzichte van het niet-onderwijzend personeel is in van 2024 naar 2025 toegenomen. Deze verschuiving in de personeelsopbouw is het directe gevolg van de reorganisatie die in 2025 heeft plaatsgevonden. Bij de reorganisatie is het onderwijzend personeel buiten beschouwing gebleven; de personele afname heeft zich met name heeft voorgedaan binnen het niet-onderwijzend personeel. Hierdoor is het relatieve aandeel onderwijzend personeel binnen de totale formatie gestegen.

4.1.5 Verdeling arbeidsovereenkomst bepaalde tijd en onbepaalde tijd



Codarts streeft ernaar om waar mogelijk een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (D2) met haar medewerkers af te sluiten. Om waar nodig flexibiliteit in het personeelsbestand te kunnen waarborgen worden arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd (D4, D5 en D6) afgesloten.

4.1.6 Leeftijdscategorie



Het bovenstaande overzicht laat zien dat de gemiddelde leeftijd van de personeelsbezetting redelijk stabiel blijft. Deze sluit ook aan bij de landelijke demografische ontwikkelingen. In het kader van strategische personeelsplanning wordt desondanks ingezet op het aantrekken van jongere medewerkers, zowel binnen de staf als binnen het onderwijzend personeel, om een evenwichtige leeftijdsopbouw te behouden.

4.1.7 Werving en selectie

Aantal vervulde vacatures	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interne kandidaten	5	2	2	6	3	6
Externe kandidaten	25	25	33	40	17	29
Totaal	30	27	35	46	20	35

In 2025 is het aantal vacatures toegenomen. Deze stijging hangt mede samen met de invoering van de nieuwe organisatie-indeling als gevolg van de reorganisatie. In dit kader zijn tien nieuwe vacatures ontstaan, die alle betrekking hebben op functies binnen het niet-onderwijzend personeel. In totaal zijn in 2025 35 vacatures vervuld, waarvan 11 vacatures voor het onderwijzend personeel en 24 vacatures voor het niet-onderwijzend personeel. In totaal werden 6 vacatures intern vervuld.

4.1.8 Ziekteverzuim

In 2025 zijn in totaal 291 verzuimmeldingen geregistreerd, met een totaal van 4868 verzuimdagen op jaarbasis. Ten opzichte van 2024 betekent dit een afname van 1516 verzuimdagen, wat neerkomt op een daling van bijna 24%. Deze ontwikkeling wijst op een duidelijke verbetering ten opzichte van het voorgaande jaar; het verzuimpercentage is in 2025 t.o.v. 2024 met ruim 1% gedaald.

In het afgelopen jaar is binnen de organisatie bovendien veel aandacht uitgegaan naar de begeleiding van ziekteverzuim. Vanuit HR is ingezet op een actieve en zorgvuldige opvolging van verzuimmeldingen en op ondersteuning van leidinggevenden bij de verzuimbegeleiding, in nauwe afstemming met de arbodienst. Deze aanpak heeft bijgedragen aan meer regie en aandacht voor het verzuimproces.

Verzuimpercentage	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kort verzuim (1-7 dag)	0,20%	0,35%	0,72%	0,58%	0,48%	0,39%
Middellang verzuim (8-42 dag)	0,12%	0,55%	0,93%	0,68%	0,97%	0,50%
Langdurig verzuim (43-365 dag)	0,68%	0,97%	1,91%	2,61%	3,05%	2,53%
Extra lang verzuim (> 365 dag)	0,83%	0%	0%	0%	0%	0%
Totaal	1,83%	1,86%	3,55%	3,87%	4,50%	3,42%

4.1.9 Reorganisatie

De reorganisatie betekende voor sommige collega's een verandering van functie, voor anderen extra begeleiding en scholing en voor een aantal collega's betekende dit helaas een afscheid van Codarts. In nauwe samenwerking met de vakbonden is een Sociaal Plan opgesteld. Het Sociaal Plan is in werking getreden op 7 februari 2025 en geëindigd op 31 december 2025.

Voor toezicht op de uitvoering van het Sociaal Plan werd een Begeleidingscommissie (BC) ingesteld. Vanuit HR hebben de twee HR Business Partners samen met een extern lid en een technisch voorzitter deelgenomen aan de BC. Zij zijn tweewekelijks bij elkaar gekomen om de stand van zaken omtrent de voortgang van de boventallige medewerkers te bespreken. Daarnaast heeft de BC aanvragen voor het mobiliteitsbudget beoordeeld, vacante functies getoetst op eventuele geschikte

boventallige kandidaten en op individuele basis gesprekken gevoerd met de boventallige medewerkers om de voortgang van werk-naar-werk te bespreken en te bevorderen.

Vanuit de reorganisatie en het Sociaal Plan werd onderscheid gemaakt in vijf categorieën functies:

- Functies zonder enige wijziging.
- Functies met een andere functienaam en functiebeschrijving.
- Functies met beperkte wijziging van taken.
- Functies met wijziging van afdeling.
- Functies die door de reorganisatie boventallig zijn geworden (verval van functie of krimp formatie).

Uiteindelijk zijn 25 medewerkers boventallig verklaard, met hen is een vaststellingsovereenkomst overeengekomen met de volgende uit dienst data:

Maart 2025	2 medewerkers
Augustus 2025	2 medewerkers
September 2025	6 medewerkers
Oktober 2025	1 medewerker
November 2025	3 medewerkers
December 2025	8 medewerkers
Januari 2026	1 medewerker
Februari 2026	1 medewerker
April 2026	1 medewerker

Twee medewerkers hebben gebruik gemaakt van de vrijwillige vertrekregeling (uit dienst maart 2025), twee medewerkers hadden een langere opzegtermijn, aangezien de opzegtermijn pas is ingegaan na een periode van ziekteverzuim, en één medewerker is uit dienst getreden i.v.m. langdurige arbeidsongeschiktheid > 2 jaar.

Op 31 december 2025 hadden zeven medewerkers een nieuwe baan gevonden en zijn drie medewerkers een eigen onderneming gestart (al dan niet met behoud van WW-uitkering). Voor de overige medewerkers, met uitzondering van de medewerkers die gezien hun leeftijd geen sollicitatieplicht meer hebben bij UWV, is een traject gestart bij RiseSmart voor begeleiding van werk-naar-werk.

4.2 Arbeidsvoorwaarden

De cao-hbo was aflopend in december 2025. Gedurende 2025 zijn er onderhandeling gevoerd tussen vakbonden en Vereniging Hogescholen, die geleid hebben tot een cao voor 1 januari tot 31 december 2026.

4.2.1 Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden)

Volgens de cao-hbo, hoofdstuk K, besteedt de hogeschool 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen.

Uitgaande van het bruto jaarinkomen in 2025 à € 18.792.481 bedroeg het budget decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen voor 2025 € 264.974. De realisatie 2025 is € 219.082. In afstemming met de bonden wordt dit geld transparant en direct ten goede gebracht aan medewerkers.

De bestedingsdoelen 2025 waren:

- Betaald ouderschapsverlof en aanvullend geboorteverlof: Tijdens ouderschapsverlof blijven pensioenrechten en sociale zekerheidsgrondslag behouden. De uitkering voor aanvullend geboorteverlof is verhoogd van 70% naar 100% van het salaris per dag, tot het wettelijk maximumdagloon. Dit wordt aangevuld tot het volledige salaris (cao-hbo 2024/2025).
- Kinderopvang: Betreft de wettelijk verplichte werkgeversbijdrage oftewel de premie aan Uitvoeringsfonds voor de Overheid voor de kosten van kinderopvang.
- Gezondheidsbeleid: Betreft activiteiten gericht op het bevorderen van gezondheid en welzijn van (individuele) medewerkers van Codarts. Deze hebben betrekking op extra niet verplichte (arbo)gerelateerde maatregelen.
- Vitamine & Zo: Medewerkers ontvangen twee keer per week fruit op de locaties van Codarts.
- Extra voorzieningen: Codarts heeft niet alleen expertise in huis voor de professionele ontwikkeling van haar studenten, maar ook voor hun gezondheidsbewustwording en -begeleiding. Zij biedt deze expertise waar mogelijk ook aan haar medewerkers, zoals bijvoorbeeld een health check.
- Rotterdampas: Medewerkers krijgen de gelegenheid om een Rotterdampas aan te vragen op kosten van Codarts.

De onderbesteding over 2025 van € 45.892 is in afstemming met de bonden in 2026 alsnog volledig ten goede gekomen aan medewerkers in de vorm van een eenmalige netto-uitkering van € 225 per medewerker, naar rato van de omvang van het dienstverband. Aanleiding hiervoor waren de toegenomen kosten van levensonderhoud als gevolg van stijgende energieprijzen, hogere brandstofkosten en toenemende uitgaven voor woon-werkverkeer. Hiermee geeft Codarts invulling aan haar intentie om de DAM-middelen transparant en direct ten goede te laten komen aan haar medewerkers.

4.2.2 Gastdocentenbeleid en Wet DBA

Codarts werkt, net als veel andere kunsthogescholen, met gastdocenten. Het beleid inzake de inhuur van derden heeft Codarts in 2025 in lijn met de Wet DBA en sociale en fiscale wet- en regelgeving geactualiseerd, waarbij o.a. de criteria zijn aangescherpt voor het aanstellen van een docent of inhuren van een gastdocent.

4.2.3 Functiehuis

In 2025 is een start gemaakt met de evaluatie van het huidige functiehuis. Deze evaluatie is ingegeven door de recente reorganisatie, waarbij het noodzakelijk is het functiehuis te actualiseren zodat het beter aansluit bij de nieuwe organisatiestructuur. Daarnaast is de wens ontstaan om het functiehuis te moderniseren en uniformer te maken, zodat functies niet langer deels generiek en deels te specifiek zijn, maar een consistente en eigentijdse basis vormen voor het gehele personeelsbestand.

4.2.4 Generatiepactregeling

In 2025 hebben vier medewerkers gebruikgemaakt van de Generatiepactregeling, waarvan twee medewerkers in 2025 uit dienst zijn getreden. Per 31 december 2025 maken derhalve nog twee medewerkers gebruik van de regeling Generatiepact. Deze medewerkers zullen per september 2026 en oktober 2027 uit dienst treden i.v.m. het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd.

In 2025 hebben vier medewerkers gebruik gemaakt van de Regeling Werktijdvermindering Senioren, al deze medewerkers zijn in 2025 uit dienst getreden. Per 31 december 2025 wordt derhalve geen gebruik meer gemaakt van de Regeling Werktijdvermindering Senioren.

4.2.5 Gesprekscyclus

In 2025 is de gesprekscyclus organisatiebreed toegepast en wordt deze door alle afdelingen gebruikt. De cyclus richt zich op continue ontwikkeling, open feedback en een constructieve dialoog tussen medewerkers en leidinggevend. Leidinggevend hebben de gesprekken structureel volgens deze werkwijze gevoerd, waardoor de gesprekscyclus een vast onderdeel is geworden van het HR-beleid.

Medewerkers geven aan de gesprekscyclus te waarderen, onder meer vanwege de duidelijkheid over verwachtingen en doelen en de verhoogde betrokkenheid van hun leidinggevende. De toepassing van de gesprekscyclus draagt bij aan een transparante en consistente manier van werken binnen de organisatie. Ook in de komende periode blijft aandacht bestaan voor evaluatie en verdere doorontwikkeling, zodat de gesprekscyclus blijvend aansluit bij de behoeften van zowel medewerkers als de organisatie.

4.2.6 Participatiewet en Wet banenafpraak & quotum arbeidsbeperkten

In het kader van maatschappelijk verantwoord en inclusief werkgeverschap geeft Codarts uitvoering aan de Wet banenafpraak en het quotum arbeidsbeperkten. Voor 2025 geldt de doelstelling dat 2,76% van het totaal aantal verloonde uren wordt ingevuld door medewerkers met een arbeidsbeperking. Codarts draagt hieraan bij door duurzame werkgelegenheid te bieden aan medewerkers die onder de banenafpraak van de Participatiewet vallen. In 2025 zijn twee medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst, met een gezamenlijke aanstellingsomvang van 1,3611 fte. Hiermee levert Codarts een concrete bijdrage aan een inclusieve arbeidsmarkt en onderstreept de organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als werkgever.

4.2.7 Arbeidsmarkttoeslag

In 2025 is aan drie medewerkers een arbeidsmarkttoeslag toegekend op basis van arbeidsmarktoverwegingen. Eén van hen is per 31 december 2025 uit dienst getreden.

4.2.8 Thuiswerkbeleid

Codarts heeft in 2022 de Regeling Thuiswerken Codarts geïmplementeerd voor medewerkers vallend onder cao-hbo met uitzondering van het onderwijzend personeel. De basisgedachte is dat thuiswerken is toegestaan tot een maximum van twee dagen per week bij een fulltime aanstelling en één dag per week bij een deeltijdaanstelling voor werknemers met een arbeidsovereenkomst voor

bepaalde tijd. De leidinggevende behoudt echter het recht om, indien nodig, andere werkafspraken te maken en kan bepalen dat aanwezigheid op kantoor vereist is. In 2025 maakten 46 medewerkers gebruik van deze regeling. Het thuiswerkbeleid is vanaf 2022 in de RI&E van Codarts opgenomen.

4.2.9 Reiskostenbeleid

Codarts kent een Regeling Reiskostenvergoeding voor haar medewerkers op basis van een staffel gerelateerd aan de afstand tussen woon- en werkverkeer. Zij heeft de wens deze regeling in de toekomst te actualiseren met medeneming van het openbaar vervoerbeleid.

4.2.10 Beleid uitkering na ontslag

Codarts is als eigenrisicodragers verantwoordelijk voor de re-integratie en begeleiding van (voormalige) medewerkers die werkloos uit dienst treden. In dit kader heeft Codarts een extern bureau ingeschakeld dat medewerkers ondersteunt bij hun uitstroom naar ander werk door middel van begeleiding en bemiddeling. In 2025 zijn in totaal tien medewerkers aangemeld bij dit externe bureau, allen zijn als gevolg van de reorganisatie uit dienst getreden en vielen onder de afspraken van het Sociaal Plan. Hiermee geeft Codarts invulling aan haar verantwoordelijkheid als werkgever om medewerkers ook bij uitstroom zorgvuldig en ondersteunend te begeleiden.

In geval van gehele of gedeeltelijke werkloosheid na ontslag kan de (gewezen) werknemer aanspraak maken op een uitkering ingevolge de wet alsmede aanspraak maken op een bovenwettelijke uitkering volgens de BWRHBO indien wordt voldaan aan de bepalingen van deze regelingen. In 2025 hebben elf medewerkers een aanvraag gedaan voor een bovenwettelijke WW-uitkering.

4.3 Arbeidsomstandigheden

De fysieke en mentale gezondheid van zowel studenten als medewerkers is bij Codarts al sinds jaar en dag een belangrijk aandachtspunt. Voor de medewerkers is de stuurgroep ARBO actief. Deze heeft in 2025 o.a. Preventieve Health Checks voor de medewerkers georganiseerd.

4.3.1 Health checks voor Codarts-medewerkers

In december 2025 hebben preventieve health checks voor Codarts-medewerkers plaatsgevonden op de verschillende Codarts locaties. De health checks werden uitgevoerd door professionals van Fitzme. Door middel van lichamelijk onderzoek^[1], een analyse van leefstijlgedrag (in werk- en privésituaties) en een leefstijl- en gezondheidsadvies kregen medewerkers inzicht in hun gezondheid en een compact persoonlijk advies en een aanpak voor verandering. Negen medewerkers hebben deelgenomen aan de health checks. Fitzme werkt aan een groepsrapportage met de resultaten van de health checks Codarts-breed. Deze volgt naar verwachting in het voorjaar van 2026.

^[1] meten van lichaamslengte, lichaamsgewicht, BMI, vetpercentage en middelomtrek; bloeddruk meten, cholesterolgehalte in het bloed en bloedsuikergehalte (glucose) bepalen.

4.3.2 Preventie

De arbeidsomstandighedenwet richt zich meer dan voorheen op preventie, beroepsziekten en arbeidsgelateerde gezondheidsklachten en beoogt de betrokkenheid van de medewerkers te versterken. De preventiemedewerker heeft een ondersteunende en coördinerende rol in de follow-up van de risico-inventarisatie en -evaluatie en een adviserende rol op het gebied van arbogelateerde zaken. Als gesprekspartner van de arbodeskundigen, de bedrijfsarts, het bestuur en de MR werkt de preventiemedewerker, ondergebracht bij de afdeling HR, nauw samen met Kwaliteitszorg en de afdeling Facilitair & Huisvesting (samen de stuurgroep ARBO). Doel is het realiseren van een gezonde en veilige situatie op de werkvloer en in de thuiswerksituatie. De preventiemedewerker heeft een signalerende functie en geeft advies en voorlichting aan medewerkers van Codarts over het zo goed

mogelijk inrichten van de thuiswerkplek, de werkhouding, werkplekinrichting en het gebruik van ergonomische hulpmiddelen.

4.3.3 Risico-Inventarisatie & Evaluatie

Om te monitoren hoe het met het veilig en gezond werken is gesteld werkt Codarts al een aantal jaren met de branche-RI&E voor het hbo, het ArboManagementSysteem (AMS).

Na invulling van alle relevante vragenlijsten genereert het AMS een bijbehorend plan van aanpak, waarbij voor elk openstaand actiepunt een verantwoordelijke is aangewezen. Codarts kan zo risico's gestructureerd aanpakken om de kans op arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten en ongevallen tot een minimum beperken. De preventiemedewerker begeleidt de uitvoering van het plan van aanpak, ziet toe op de naleving ervan en bewaakt de voortgang.

De RI&E maakt het mogelijk om gezamenlijk een continu verbeterproces met betrekking tot onze arbeidsomstandigheden op gang te brengen. Belangrijke thema's in de RI&E zijn werkdruk en werkgeluk, klimaatbeheersing, BHV, sociale veiligheid, ongewenst gedrag, diversiteit en inclusie en het hybride werken.

4.3.4 Bedrijfshulpverlening (BHV)

In 2025 heeft Codarts per locatie nieuwe ploegleiders opgeleid, levensreddende eerste handelingen lessen voor docenten uitgevoerd, verbeteringen toegepast binnen de BHV app en BHV (herhaal)trainingen. Tevens heeft een grote ontruimingsoefening plaatsgevonden. Deze initiatieven hebben als doel de veiligheid en efficiëntie van de BHV organisatie te verbeteren.

4.3.5 Persoonlijke beschermingsmiddelen

Om arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten en beroepsziekten tot een minimum te beperken, biedt Codarts een breed scala aan informatie en hulpmiddelen waarover de preventiemedewerker adviseert. Alle informatie voor de medewerker hierover is te vinden op de portal MyCodarts.

4.4 Professionalisering

Codarts vindt het belangrijk dat medewerkers hun prestaties, mobiliteit, werkplezier en talenten vergroten op een manier die efficiënt, doeltreffend én inspirerend is. Vanwege de reorganisatie en de financiële situatie van de organisatie is in 2025, in overleg met de vakbonden, besloten het professionaliseringsbudget grotendeels in te zetten voor het mobiliteitsbudget van boventallige medewerkers. Daarnaast is voor overige medewerkers uitsluitend scholing vergoed die voortvloeit uit verplichte opleidingen, zoals BHV.

Conform Hoofdstuk O cao-hbo dient de werkgever jaarlijks minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen te besteden aan professionalisering. De helft daarvan (3%) wordt besteed aan het basisrecht in uren. De andere helft aan out of pocketkosten en/of vervangingskosten.

De cao-voorzieningen voor medewerkers in tijd en geld zijn gevolgd en het basisrecht professionalisering is vrijgesteld in de jaartaken voor onderwijzend personeel. Opleidingen en trainingen zijn conform de professionaliseringsafspraken voor 100% vergoed indien deze noodzakelijk zijn voor de huidige functie en/of ontwikkeling voor de vervolgfunctie van de werknemer.

Het getotaliseerd loonsom van Codarts was in 2025 €18.792.481. De benutting van het professionaliseringsbudget in out-of-pocketkosten bedroeg in 2025 € 84.168 (0,45%). Dit betreft alle kosten die rechtstreeks verband houden met studies, scholingen, trainingen en symposia of conferenties inclusief studiemateriaal en exclusief reis- en verblijfkosten en tijd voor scholing.

4.4.1 Professionalisering docenten

Codarts biedt het professionaliseringsprogramma *The Art of Teaching* aan voor docenten. Zij kunnen een BDB en BKE-certificaat behalen.

Bij Codarts werkten in 2025 22 medewerkers met een afgeronde PhD.

4.4.2 Toekomstige ontwikkelingen

In maart 2025 is de nieuwe organisatiestructuur ingegaan. Uitgangspunt is dat zoveel mogelijk met zelfsturende teams wordt gewerkt, waarbij het mandaat lager in de organisatie is belegd ten opzichte van de vorige structuur. Teamontwikkeling is een belangrijk speerpunt. Een deel van het professionaliseringsbudget zal hiervoor worden aangewend in 2026.

Verder worden vanaf 2026 de (administratieve) HR-processen gestroomlijnd om de efficiëntie te vergroten en de dienstverlening te verbeteren. Tot slot is het aantrekken en behouden van talent een prioriteit. Ook wordt gestart met het (door)ontwikkelen van het functiehuis inclusief heldere loopbaanpaden en competenties.

4.5 Sociale veiligheid

4.5.1 Strategisch kader, integrale aanpak

Het bieden van een veilige studie- en werkomgeving is voor Codarts van groot belang. Iedereen moet zich veilig kunnen voelen bij alles wat men doet in een Codarts-context en in de Codarts gebouwen. Dat moet zo zijn tijdens de lessen, de colleges, tijdens repetities of voorstellingen, maar ook op de werkplek. Codarts stimuleert dat mensen elkaar aanspreken op gedrag, uitingen of opvattingen die niet passen bij waar Codarts voor staat: respect hebben voor eenieder en respectvol omgaan met elkaar. Het statement van hogescholen over sociale veiligheid in het kunstonderwijs plus de contouren van een Code Sociale Veiligheid, waarin richtlijnen staan voor het nemen en handhaven van maatregelen die een sociaal veilige studie- en werkomgeving moeten garanderen, zijn belangrijke pijlers naast het eigen beleid rondom sociale veiligheid.

In 2025 heeft Codarts een strategisch kader ontwikkeld voor sociale veiligheid, waarin zowel formele structuren als informele cultuur worden meegenomen. Codarts wil d.m.v. deze integrale aanpak structureel en duurzaam investeren in sociale veiligheid. Bij het opstellen van dit kader is de handreiking Cultuurverandering¹ op de werkvloer als inspiratiebron gebruikt.

De uitvoering van dit kader start in de komende jaren en omvat de volgende stappen:

- Opzetten Programmacommissie Sociale Veiligheid Codartsbreed.
- Uitvoeren Risicoanalyse.
- Opstellen Plan van Aanpak/Projectplan.
- Agenderen en communiceren binnen de organisatie.

¹ [Handreiking cultuurverandering op de werkvloer | RCGOG](#)

4.5.2 Vertrouwenspersonen

Onze organisatie voldoet aan de wettelijke verplichting om vertrouwenspersonen beschikbaar te stellen. Om de sociale veiligheid binnen Codarts te kunnen waarborgen, werkt Codarts met drie interne en twee externe vertrouwenspersonen (die allen zowel Vertrouwenspersoon Integriteit als Ongewenst Gedrag zijn), die beschikbaar zijn voor zowel medewerkers als studenten. De externe vertrouwenspersonen, afkomstig van het Centrum Vertrouwenspersoon Plus (CVP+), ondersteunen met name het management en de interne vertrouwenspersonen. Daarnaast is er een aparte externe vertrouwenspersoon voor wetenschappelijke integriteit. Vertrouwenspersonen bieden een luisterend oor, helpen melders hun gedachten te ordenen en mogelijke vervolgstappen te verkennen, waarbij de melder altijd de regie behoudt. Zij kunnen worden benaderd bij kwesties rondom pesten, agressie, discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.

In 2025 heeft één van de vertrouwenspersonen zijn rol beëindigd. Naar aanleiding hiervan is een nieuwe vertrouwenspersoon geworven en aangesteld. Met deze aanvulling bestaat het team van vertrouwenspersonen niet langer uitsluitend uit medewerkers vanuit de onderwijzende geleding, maar zijn ook medewerkers uit de stafgeleding vertegenwoordigd. Deze bredere samenstelling draagt bij aan een laagdrempelige en herkenbare ondersteuning voor medewerkers vanuit verschillende onderdelen van de organisatie.

Meldingen vertrouwenspersonen	2021	2022	2023	2024	2025
Meldingen interne vertrouwenspersonen	13	15	30	17	12*
Meldingen externe vertrouwenspersonen	7	8	3	4	5
Totaal	20	23	33	21	17

* Hierin zijn de cijfers van één van de interne vertrouwenspersonen niet meegenomen

4.5.3 Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)

Codarts stelt sinds 2021 een VOG Onderwijs verplicht voor indiensttreding van nieuwe medewerkers. Ook wordt voor externen met een gastcontract van 50 uren of meer per collegejaar, die op regelmatige basis in het regulier onderwijs werkzaamheden verrichten en die in Nederland woonachtig zijn, een VOG verplicht gesteld.

5. Bestuur en Governance

5.1 Verslag Medezeggenschapsraad

5.1.1 Verslag MR periode tot september 2025

Zittingsperiode

De volledige zittingstermijn van de voormalige MR omvatte de periode 1 januari 2023 tot 1 september 2025.

Op verzoek van het College van Bestuur (CvB) is de formele 2-jarige termijn na 1 januari 2025 verlengd tot 1 september 2025. i.v.m. de continuïteit m.b.t. lopende zaken als het re-design Wereldmuziek en 'Een toekomstbestendig Codarts' met de daaruit voortvloeiende reorganisatie. De periode van 1 september tot 6 oktober is overbrugd door het dagelijks bestuur MR (DB).

Samenstelling

In 2025 werd de MR bemenst door zes medewerkers en drie studentleden uit diverse afdelingen. De MR kent een dagelijks bestuur (DB), te weten de voorzitter (docent-lid), vicevoorzitter (student-lid) en een secretaris (services-lid), ondersteund door een lid/ambtelijk secretaris (As) en drie externe deskundigen. I.v.m. het verlof van de vaste ambtelijk secretaris is deze rol m.i.v. 1 januari ad interim waargenomen door een gekwalificeerde collega. Tevens heeft de secretaris van het Db de raad om persoonlijke redenen vroegtijdig verlaten Deze rol is opgepakt door het Db.

Werkwijze

De taakverdeling tussen het dagelijks bestuur en focuspanels is in 2025 aangepast aan de reële vraag uit de organisatie en de urgentie van advies- en instemmingsaanvragen en daaraan gekoppelde werkdruk voor de MR. De focuspanels waren actief op de dossiers: studentzaken, curriculum/OER & redesign wereldmuziek, financiën, fuwa en sociale veiligheid. De formele betrokkenheid van de MR bij de reorganisatie en alle daaruit voortvloeiende zaken stonden in deze periode centraal ten behoeve van de wettelijke advies – en instemmingsrechten. De panels onderhielden een continue dialoog met de achterban. In de voltallige MR werden aandachtspunten en signalen besproken, gezamenlijke standpunten vastgesteld en besluiten geformuleerd. De personeels- en studentleden werkten in volledige gelijkwaardigheid samen.

De MR werd geadviseerd door drie externe gespecialiseerde adviseurs: een financieel deskundige met een bestuurs- en bedrijfskundige specialisatie, een MR specialist, en een juridisch adviseur gespecialiseerd in arbeidsrecht.

Overlegstructuur

De in 2024 herziene overlegstructuur tussen de Governance-driehoek (CvB, RvT, MR) is in 2025 doorgezet. De MR voerde intensief structureel en incidenteel overleg binnen Codarts met alle lagen en met belanghebbenden en organisaties daarbuiten. De raad kwam in verschillende samenstellingen en activiteiten bijeen, waarvan ten minste 19 keer intern, ten minste 8 keer met de collegevoorzitter, 8 keer met het CvB-Team, en 8 gesprekken met (een delegatie) van de RvT. Daarnaast waren er 25 weekgesprekken tussen het dagelijks bestuur en de collegevoorzitter, en 5 met vertegenwoordigers van de vakbonden. Het dagelijks bestuur kwam ten minste 30 keer bijeen. Andere overlegmomenten betroffen onder meer Redesign WM (10 x), OER (5 x), schrijfsessies, individuele gesprekken met stakeholders, adviesgesprekken met de externe experts (14 x) en het jaarlijks overleg met de bedrijfsarts. De MR initieerde overleg met de collega's van de onderwijscommissie (5 x), en organiseerde meet-ups en luistersessies met de stakeholders (10 x). Bij monde van de voorzitter nam

de MR zitting in de Transitiecommissie. Ook was de MR actief betrokken bij de Codarts deelname aan de BRS (Brede Rotterdamse Studentenraad).

Als kritische gesprekspartner maakte de raad -gevraagd en ongevraagd- haar vragen, zorgen en standpunten kenbaar over de structuur, cultuur, kwaliteit en processen. De MR telde in de periode januari-september 2025 ruim 160 overlegmomenten.

Benoemingen

Met betrekking tot sollicitatieprocedures heeft de voorzitter namens de MR deelgenomen aan de adviescommissies voor werving van een HR-medewerker, een ambtelijk secretaris commissies en een bestuurssecretaris.

Besluitvormingscyclus

Jaarlijks buigt de MR zich over de terugkerende onderwerpen in de besluitvormingscyclus, waaronder de kaderbrief en hoofdlijnen van de begroting, visieontwikkeling en instellingsplan, kwaliteitsborging, bestuursreglement, de onderwijs- en examenregeling (OER), de jaarplanning en het instellingscollegegeld. De MR verbindt zich hierbij aan een intensieve wegings-en beoordelingsprocedure voor instemming en adviezen. De raad stelde zich proactief op in het contact met de achterban door middel van het organiseren van medewerkers- en studentbijeenkomsten. Signalen vanuit de gehele organisatie werden onder de aandacht gebracht bij het CvB, directie, RvT en vakbonden.

De MR heeft zich ingezet om een goede samenwerking met haar gesprekpartners te onderhouden en verbindingen te leggen, waarbij het gezamenlijke doel tot behoud en verbetering van het gehele instituut steeds centraal stond. Zowel de voorzitter van het CvB alsook de voorzitter van de RvT hebben hun waardering uitgesproken over de betrokkenheid en de inhoudelijke kwaliteit en toon van de (schriftelijke) communicatie door de MR. De MR zelf heeft het contact en de samenwerking binnen de Governance-driehoek als betekenisvol en constructief ervaren.

Instemming en advies

In 2025 kwam een groot aantal onderwerpen aan bod waarbij expliciet en formeel instemming en/of advies werd gevraagd aan de MR. De belangrijkste daarvan waren 1. De behandeling van de adviesaanvraag 'Een toekomstbestendig Codarts, deel 1 en deel 2' waarvoor de MR op 28 januari 2025 haar formele adviesreactie heeft aangereikt aan het College van Bestuur, en 2. De opmaat naar het nieuwe Instellingsplan (Koers Codarts).

Als vertegenwoordiger van de mensen binnen de organisatie en als zodanig betrokken bij advies-en besluitvormingsprotocollen heeft de MR zich voortdurend bewogen tussen de belangen van de stakeholders en die van de organisatie als geheel. De MR heeft zich ingezet om het College van Bestuur vanuit meerdere invalshoeken te informeren en adviseren, waarbij rekening is gehouden met perspectieven vanuit beide belangen. De MR heeft kritisch toezicht gehouden op de uitvoering van de veranderagenda, de belangen van betrokkenen en het voortbestaan van het instituut met onder meer als doelen: 1. Het beschermen en behouden van de reputatie van Codarts en 2. De doorontwikkeling richting een breed gedragen visie en instellingsplan.

Bij de weging stonden twee pijlers voorop: structuur en cultuur, en het behoud van inhoudelijke kwaliteit van het portfolio met bijzondere aandacht voor interne samenwerking en identiteit in diversiteit. Op verzoek van het College van Bestuur heeft de MR haar notitie 'Wat heeft Codarts nodig' aangeboden, aangevuld met een enkele ontwikkelingsvoorstellen: Workstation/Creative Research Lab; Codarts Hotspot; Denktank en het Centraal Studentenpanel. De MR stuurde op heldere en transparante communicatie als voorwaarde voorgedragen inhoudelijke

besluitvormingsprocessen, een open, luisterende, lerende houding en permanente aandacht voor de bedrijfscultuur, waarden en inhoudelijke standaard.

Overdracht

Tijdens de zomermaanden is de organisatie van de verkiezingen voor een nieuwe MR voorbereid. Hiervoor zijn het Kiesreglement, het MR reglement en relevante protocollen, formulieren en FAQ's geüpdatet. Begin september zijn de verkiezingen uitgezet. Zes medewerkers en vier muziekstudenten hebben zich verkiesbaar gesteld. Omdat het aantal aanmeldingen het aantal beschikbare plekken niet overschreed heeft de kiescommissie het CvB geadviseerd deze tien kandidaten voor te dragen voor het MR lidmaatschap. Op 6 oktober 2025 zijn deze kandidaten formeel geïnstalleerd. Op verzoek van het CvB is de voorzitter van MR 2023-2025 aangebleven als adviseur van de nieuwe raad.

Ondanks Codarts-brede werving stellen voornamelijk vertegenwoordigers vanuit Muziek en Services zich verkiesbaar. Aansluiting vanuit afdelingen onder Performing Arts lijkt, ook historisch gezien, (agenda-technisch) moeilijk te realiseren. Gedacht vanuit het belang van brede medezeggenschap blijft dit een aandachtspunt.

Tenslotte

De MR heeft gedurende haar zittingsperiode een kritische en respectvolle vorm van overleg en samenwerking ervaren. Dankzij de geïntensiveerde contacten met de stakeholders en overlegpartners is de zichtbaarheid en het vertrouwen in elkaar merkbaar gegroeid. De intensieve inzet van de studentleden, ook in contact met de studentenpanels, en van de personeelsleden binnen hun eigen netwerk ligt heeft hier in belangrijke mate aan bijgedragen. De MR hield met enige regelmaat meet-ups met collega's en studenten en er werden luistersessies georganiseerd. Deze bijeenkomsten zijn zeer positief ontvangen. Op de eigen online omgeving op zowel MyCodarts Workspace en MyCodarts Studyspace plaatste de MR maandelijkse updates.

Door middel van tussentijdse check-ins met leden van de RvT, het CvB en het CvB-team en voortgangsgesprekken heeft de MR zo maximaal als mogelijk geïnvesteerd in een optimale dialoog. Om juist ook de (nieuwe) studenten te bereiken was de MR tijdens de introductieweek weer vertegenwoordigd met een eigen stand en merchandise. Buiten Codarts maakt de MR deel uit van de Vereniging van Medezeggenschapsraden van Hogescholen (VMH). In 2025 heeft de MR een interne studiedag georganiseerd onder leiding van extern deskundigen. Mede vanwege de beleidsmatige koers en de daaruit volgende verzwaring van de agenda droeg de MR een diepgevoelde verantwoordelijkheid. Naast de formele taak een kritische monitor te zijn, was de MR zich steeds bewust van de morele plicht tot optimisme richting de toekomst om daarmee een relevante bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelen van Codarts.

5.1.2 Verslag huidige MR (m.i.v. 6 oktober 2025)

Zittingsperiode

De huidige MR is op 6 oktober 2025 formeel geïnstalleerd en is daarmee begonnen aan haar eerste zittingstermijn. Dit verslag betreft de periode oktober tot en met december 2025.

Samenstelling

De nieuwe MR bestaat uit zes medewerkers – waaronder één docentlid dat is aangebleven uit de vorige samenstelling – en vier studentleden, afkomstig uit diverse afdelingen. Twee vacatures voor studentleden zijn aan het einde van deze periode nog niet ingevuld. Actieve werving vindt plaats via docent- en studentcontact.

De MR kent een dagelijks bestuur (DB), te weten de voorzitter (staflid), vicevoorzitter (studentlid) en secretaris (docentlid). Op verzoek van het College van Bestuur en met instemming van de nieuwe MR is de voorzitter van de vorige MR aangebleven als intern adviseur van de raad. De positie van Ambtelijk Secretaris is vacant, werkzaamheden worden opgevangen door het dagelijks bestuur en de interne adviseur.

Werkwijze

Ter ondersteuning van de opstartfase heeft de MR gebruik gemaakt van een externe adviseur gespecialiseerd in het inrichten van kritisch-constructieve vertegenwoordigingsraden. In de opstartperiode heeft de raad de urgente dossiers voornamelijk gezamenlijk behandeld. In 2025 zijn de focusgroepen financiën en FuWa gestart. De intentie is om in 2026 met meer focusgroepen te werken om tot een meer gedifferentieerde taakverdeling binnen de raad te komen. De opstartperiode werd direct gekenmerkt door een intensieve inhoudelijke agenda, waardoor de opbouw van een breed organisatienetwerk minder voortgang heeft geboekt dan gewenst. Dit vormt een expliciet aandachtspunt voor 2026.

Overlegstructuur

De MR voerde in de periode oktober tot en met december structureel overleg met het College van Bestuur en andere geledingen binnen Codarts. Het dagelijks bestuur vergaderde ten minste negen keer met het CvB. De voltallige MR kwam ten minste vier keer intern bijeen. Daarnaast is er éénmaal overleg gevoerd met de RvT en éénmaal met de vakbonden. Tijdens een MR-vergadering vond een kennismaking plaats met de directeur onderwijs. Het dagelijks bestuur voerde een afsluitend overdrachtsgesprek met de uittrekkende zakelijk directeur en maakte kennis met de nieuwe interim zakelijk directeur. De MR plaatste tweemaal een update op MyCodarts ter informatie van de achterban.

Instemming en advies

Direct na de installatie kreeg de MR een aantal omvangrijke dossiers op haar agenda. De MR heeft unaniem ingestemd met de hoofdlijnen van de Begroting 2026, ondersteund door een presentatie van het CvB en een externe financieel adviseur. De MR heeft eveneens ingestemd met de verplichte verlofdagen voor stafmedewerkers.

De MR heeft een formeel advies uitgebracht op het Koers 2030-document. Het advies (d.d. 14-12-2025) was unaniem positief: Koers 2030 werd beoordeeld als een inspirerend, holistisch en richtinggevend document. Voor de uitvoeringsfase heeft de MR drie kritieke randvoorwaarden geformuleerd waarop zij de voortgang zal bewaken: heldere kaders, rollen en procesafspraken; aandacht voor werkdruk; en wederkerigheid – zowel horizontaal als verticaal – door de gehele organisatie. De reactietermijn voor dit advies is in overleg met het CvB verkort tot 2,5 week, gecompenseerd door een extra online overlegmoment waarin het CvB vragen van de MR heeft beantwoord voorafgaand aan het formele advies.

Tenslotte

De nieuwe MR is haar termijn gestart in het besef dat zij voortbouwt op een zorgvuldige overdracht en een geïntensiveerde overlegcultuur die de afgelopen jaren is opgebouwd. Tegelijkertijd staat zij voor haar eigen opgave: het verder verankeren van medezeggenschap in de organisatie en het opbouwen van een breed netwerk. De MR ziet het als haar taak om de verdere ontwikkeling van Koers 2030 naar een concreet instellingsplan kritisch te volgen en de geformuleerde randvoorwaarden daarin te bewaken.

De intensieve overlegfrequentie tussen CvB en MR uit de voorgaande periode is in de opstartfase voortgezet. In gezamenlijk overleg hebben CvB en MR afgesproken de frequentie geleidelijk terug te brengen naar een meer gangbaar niveau, met als leidend principe: voorspelbaarheid en anticipatie in de overlegprocessen. De MR draagt die verantwoordelijkheid met overtuiging en ziet 2026 als het

jaar waarin zij haar rol als betrokken en kritische gesprekspartner verder uitbouwt, ten dienste van iedereen die bij Codarts werkt en studeert.

5.2. Verslag Raad van Toezicht

De RvT ziet toe op een adequate besturing van Codarts en concentreert zich hierbij op de realisatie van de doelstellingen in onderwijs en onderzoek, de kwaliteitszorg, de strategievorming en het gevoerde beleid, de staat van de organisatie en in het bijzonder de financiële situatie. Onderdeel hiervan is het toezicht houden op de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen. Om zijn rol goed te kunnen uitvoeren is de raad via diverse kanalen betrokken bij de hogeschool. In de vergaderingen van de RvT worden ook leidinggevendenden achter het CvB (uit het CvB-team) uitgenodigd. Daarnaast spreekt de RvT regelmatig met de MR. De leden bezoeken regelmatig voorstellingen en bijzondere gelegenheden om de sfeer en de vitaliteit van de instelling te proeven en voeling te houden met medewerkers en studenten. Ook laat de raad zich regelmatig informeren over de stand van zaken met betrekking tot reguliere bezigheden.

Dit is wenselijk in elk jaar, maar het jaar 2025 is voor Codarts een indringend jaar geweest. De reorganisatie was noodzakelijk en tegelijkertijd impactvol voor personeel, studenten en organisatie in z'n geheel. De RvT constateert dat de financiële situatie is verbeterd en heeft waardering voor de wijze waarop zij zijn omgegaan met deze veranderingen.

Jaaragenda en raadsvergaderingen

De RvT hanteert een eigen jaaragenda waarin belangrijke agendapunten worden besproken en - conform de wet - goedgekeurd vanuit de wettelijke taakstelling inclusief de controle op de naleving van de branchecode. De RvT vergaderde in 2025 viermaal regulier met het CvB en ook een aantal maal tussentijds. In gezamenlijkheid werd gesproken over een aantal specifieke organisatorische en strategische onderwerpen, zoals de reorganisatie en de Koers 2030. Daarnaast sprak de RvT over onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen op landelijk niveau en de gevolgen voor Codarts, sociale veiligheid binnen de organisatie, als ook de ontwikkelingen bij de afzonderlijke opleidingen.

Om de bestuurlijke, strategische en financiële ontwikkelingen binnen de hogeschool goed te volgen, vergaderde de raad tweemaal extra naast de reguliere vergaderingen met het CvB. De RvT ontmoette de MR tweemaal regulier waarbij werd gesproken over de voor de organisatie van belang zijnde onderwerpen zoals de Koers Codarts 2030, de financiële situatie, de reorganisatie en de ervaringen van personeel en studenten, het onderwijs en beleid sociale veiligheid. Buiten het reguliere tweejaarlijkse overleg tussen RvT en MR zijn er ook informele contactmomenten geweest onder meer in het kader van de kennismaking met een zo goed als nieuwe MR die per 1 oktober 2025 is geïnstalleerd.

Reorganisatie en Koers Codarts 2030

Begin 2025 is de reorganisatie doorgevoerd, met als doel een toekomstbestendig en financieel gezond Codarts, waar het prettig en inspirerend is om te werken en te studeren en waar we allemaal de lat voor het kunstonderwijs en het onderzoek hooghouden. De RvT is in een vroeg stadium betrokken bij de keuzes voor de reorganisatie is door de RvT actief gevolgd, met periodieke gesprekken met het CvB over de mate van transparantie en zorgvuldigheid van het reorganisatieproces over de effecten op medewerkers, studenten en organisatie en de met de reorganisatie beoogde resultaten.

Ditzelfde geldt voor de Koers Codarts 2030. De Koers bevat voor de komende jaren (de richting t.a.v.) de missie, kernwaarden en strategische ambities waarvoor Codarts, als een kleine unieke kunsthogeschool voor staat. De Koers is op 18 december, in aanwezigheid van een afvaardiging van de RvT, gepresenteerd aan de interne organisatie. De RvT verwacht in de loop van 2026 het nieuwe

instellingsplan te ontvangen, waarvan in ieder geval de Koers Codarts 2030 onderdeel uitmaakt naast een uitwerking naar de diverse afdelingen.

Goedkeuring begroting en jaarrekening

In het verslagjaar heeft de RvT de begroting voor 2026 en de jaarrekening en het bestuursverslag over 2024 goedgekeurd.

De begroting is naast verwachte studentenaantallen en beschikbare financiering tot stand gekomen op basis van de strategische ambities. Aan het einde van 2025 is de organisatie financieel in rustiger vaarwater gekomen. Desondanks zijn er nog uitdagingen voor Codarts op middellange termijn die om actie vragen. Met name de verwachte oplopende kosten en de blijvende investeringen in onderwijskwaliteit en innovatie vereisen een kritische blik op de financiële huishouding.

Het jaarverslag 2024 geeft een overzicht van de behaalde resultaten, zowel op financieel als operationeel vlak en is gecontroleerd door een externe accountant. Na goedkeuring van de jaarrekening is décharge verleend aan het CvB voor het gevoerde beleid en aan de RvT voor het gehouden toezicht.

Werkgeverschap

De raad vervult de werkgeversrol ten aanzien van het uitvoerend bestuur, waaronder benoeming, schorsing, ontslag en vaststelling van de beloning. De WNT-norm is daarbij conform de geldende wetgeving vastgesteld en toegepast.

Samenstelling Raad van Toezicht en Commissies

In het verslagjaar is het lidmaatschap van Richard Goldstein van de Raad van Toezicht beëindigd wegens het aanvaarden van een functie elders. De raad dankt hem voor de waardevolle inzet en heeft zorggedragen voor adequate opvolging.

Naar aanleiding van het vertrek van het betreffende lid is een zorgvuldig en openbaar wervings- en selectieproces gestart voor de invulling van de ontstane vacature. Daarbij is specifiek gezocht naar een kandidaat met een passend financieel profiel, aanvullend op de bestaande deskundigheid binnen de raad. Een en ander heeft geleid tot de benoeming van John Koster per 1 oktober 2025.

Alle RvT-leden zijn lid van de vereniging van toezichthouders.

	Raad van Toezicht
Voorzitter	Paul Zevenbergen
Vice voorzitter	Jan Andringa
Lid	Richard Goldstein (tot en met 27 juni 2025) Irma van den Tillaart Hedwig Verhoeven John Koster (vanaf 1 oktober 2025)

Commissies

In 2025 waren er binnen de raad drie commissies actief: de Auditcommissie, de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit en de Remuneratiecommissie.

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam viermaal bijeen en adviseerde positief aan de RvT om in te stemmen met de jaarrekening 2024. De commissie sprak daarbij met de externe accountant 'Van Ree Accountants' naar aanleiding van het door het accountantskantoor opgestelde verslag. Ook besprak de commissie de financiële situatie van Codarts, de verantwoording van de kwaliteitsmiddelen en de door het CvB uitgevoerde maatregelen met betrekking tot de reorganisatie.

Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit

De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit kwam driemaal bijeen. Onderwerpen die aan de orde kwamen zijn: het opleidingsportfolio van Codarts mede in relatie tot Koers Codarts 2030, studentpopulatie, onderwijskwaliteit, accreditaties, kwaliteitszorg en -borging, onderzoek en lectoraat, sociale veiligheid en studentenwelzijn, Internationalisering, het terugdringen van het aantal langstudeerders en het instellingscollegegeld.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie is in januari 2025 bijeengekomen voor het jaarlijkse evaluatiegesprek met de voorzitter van het CvB. Tijdens deze bijeenkomst werd teruggeblikt op de prestaties en ontwikkelingen van het afgelopen jaar en werden de doelstellingen en verwachtingen voor de komende periode besproken.

Auditcommissie		
Voorzitter	Richard Goldstein (tot en met 27 juni 2025)	John Koster (vanaf 1 oktober 2025)
Lid	Jan Andringa	

Commissie Onderwijs, onderzoek en Kwaliteit	
Voorzitter	Irma van den Tillaart
Lid	Hedwig Verhoeven

Remuneratiecommissie	
Voorzitter	Jan Andringa
Lid	Paul Zevenbergen

Benoemingstermijnen

	Benoemd per	Einde termijn 1	Vervolgtermijn
Irma van den Tillaart	01-06-2023	01-06-2027	
Richard Goldstein,	01-06-2023	27-06-2025	x
Jan Andringa	01-10-2023	01-10-2027	
Paul Zevenbergen	17-01-2024	17-01-2028	
Hedwig Verhoeven	28-11-2024	28-11-2028	
John Koster	01-10-2025	01-10-2029	

Nevenfuncties

Nevenfuncties Raad van Toezicht
Mevrouw mr. drs. H.L.W.M. (Irma) van den Tillaart - Beleidsambtenaar, Ministerie van Financiën, bezoldigd
De heer R. (Richard) Goldstein RA. Mba - Partner PwC en voorzitter publieke sectorgroep, bezoldigd - Voorzitter van de Board van PwC EEIG Brussels - Lid van de Raad van Toezicht en voorzitter Audit Commissie stichting IDH the Sustainable Trade Initiative
De heer drs. R.P. (Paul) Zevenbergen - Lid a.i College van Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (Stichting BOOR), bezoldigd - Voorzitter SIVON (digitaliserings- en inkoopcoöperatie voor het funderend onderwijs), bezoldigd - Voorzitter van het College Deskundigheid Financiële Dienstverlening - Voorzitter programmaraad Ned. Vereniging van Toezichthouders in de Zorg - Lid bestuur Vereniging van Toezichthouders Hogescholen - Lid Raad van Toezicht en voorzitter auditcommissie Zorginstelling Pieter van Foreest - Lid bestuur CODAM (ICT-opleidingsinstituut) - Lid Board of Directors WACE (world association for co-operative education) - Lid College van deskundigen stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland - Lid Advisory Board Wittenborg University of applied sciences - Lid Raad van Advies Expertisecentrum Inclusief Onderwijs - Lid Raad van Advies stichting Regie op Dementie
De heer mr. J.W. (Jan) Andringa - Advocaat en Partner Andringa Legal, bezoldigd. - Voorzitter van het bestuur van de 's Gravenhaagse Stg ter bestrijding van tuberculose - Lid adviescomité Stg She Matters, onbezoldigd. - Bestuurslid Koninklijke Maatschappij voor Natuurkunde onder de zinspreuk Diligentia
Mevrouw drs. H.G.G.M. (Hedwig) Verhoeven - Directeur sector Museum Naturalis Biodiversity Centre, bezoldigd - Eigenaar Helhesten (interim) advies & bestuur, bezoldigd - Lid raad van bestuur Stichting Domus Spinoza Foundation, onbezoldigd - Lid Raad van Toezicht Stichting Filmhuis Den Haag, onbezoldigd
De heer dr. J.M.D. (John) Koster - Partner HCG Netwerk - Docent Erasmus Governance Institute - Gastdocent Nyenrode Business Universiteit - Vice-voorzitter Raad van Toezicht Zorggroep Ter Weel - Vice-Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis Goes - Lid Raad van Commissarissen De Goede Woning - Lid Raad van Advies Zepp.solutions bv - Lid Raad van Toezicht Loods M, Maassluis

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Lid Visitatiepanels Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie voor bedrijfskundige opleidingen- Penningmeester Stichting Hollandsche IJsselrit |
|--|

Vergoedingen

De voorzitter van de raad ontvangt een bezoldiging van € 6.000 per jaar; de leden ontvangen een bezoldiging van € 4.500 per jaar. Deze bedragen liggen ruimschoots onder het toepasselijke bezoldigingsmaximum conform de Wet normering topinkomens 2021 en zijn in 2025 voor het jaar 2026 ook weer als zodanig vastgesteld.

Verklaring van onafhankelijkheid en ontbreken van tegenstrijdige belangen

De RvT verklaart dat de leden onafhankelijk zijn volgens de daarvoor geldende criteria opgenomen in de branchecode voor goed bestuur bij hogescholen (december 2023) en dat geen sprake is van tegenstrijdige belangen in het kader van zijn toezichthoudende rol.

Naar aanleiding van het vertrek van een lid wegens functiewijziging is gericht actie ondernomen om de continuïteit en samenstelling van de Raad te waarborgen, waaronder het starten van een zorgvuldig en openbaar wervings- en selectieproces voor een opvolger.

Vooruitblik 2026

Sinds eind 2024 is sprake van een nieuwe en stabiele samenstelling van de RvT. Dit is aanleiding om, tijdens een heidag op 16 maart 2026, het eigen functioneren te evalueren en de focus en aanpak van ons toezicht te herijken voor de toekomst.

Tot slot, maar zeker niet het minst belangrijk, wil de raad van toezicht het bestuur, de medewerkers en de medezeggenschap heel erg bedanken voor hun inzet voor de mooie kunsthogeschool die Codarts is!

5.3 College van Bestuur; samenstelling en remuneratie

Het College van Bestuur (CvB) van Codarts bestond in 2025 uit:

Nevenfuncties	
De heer drs. D. Lauwen MIF MBV Voorzitter CvB	- Directeur/ eigenaar Het Creatief Kapitaal - Voorzitter Raad van Toezicht Melkweg (onbezoldigd) - Lid Raad van Toezicht Brabant C, voorzitter auditcommissie (bezoldigd), vanaf april 2026 voorzitter RvT. - Lid Raad van Toezicht Omroep Zwart, voorzitter auditcommissie (bezoldigd) - Lid Raad van Toezicht International Film Festival Rotterdam, voorzitter auditcommissie (aug 2024 – aug 2025, onbezoldigd)

Bezoldiging

De vergoeding van de voorzitter CvB bedroeg € 185.294. De bezoldiging bleef onder het bezoldigingsmaximum dat volgens de Wet normering Topinkomens maximaal mag worden uitgekeerd, welke voor Codarts wordt bepaald op basis van elf complexiteitspunten in klasse D.

Declaraties

Het bestuur maakt zakelijke kosten bij de uitoefening van de functie. Deze kosten kunnen gedeclareerd worden volgens de richtlijn declaraties. De declaraties zijn ingedeeld in vier categorieën:

1. Representatiekosten: deze kosten hangen samen met het representeren van de hogeschool bij verschillende gelegenheden binnen en buiten werktijd. Hieronder vallen werklunches en diners met relaties van de hogeschool of met medewerkers, alsook presentjes en andere representatieve uitgaven. Wanneer leden van het bestuur aanwezig zijn in grotere gezelschappen van medewerkers van de hogeschool, wordt van hen verwacht dat zij de rekening betalen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de dinerkosten voor een overleg met een groep docenten.
2. Reis- en verblijfkosten binnenland: in deze categorie zijn alle reis- en verblijfkosten in het binnenland opgenomen.
3. Reis- en verblijfkosten buitenland: in deze categorie zijn alle reis- en verblijfkosten in het buitenland opgenomen.
4. Overige kosten: hieronder zijn onkosten opgenomen die niet tot representatie of reis- en verblijfkosten behoren.

Declaraties		
Lauwen, D	Declaratie	Eindtotaal
Categorie 1	€ 384,10	€ 384,10
Categorie 2	€ 1.200,37	€ 1.200,37
Categorie 3	-	-
Categorie 4	€ 1.716,81	€ 1.716,81

Onafhankelijkheid bestuur en raad

De organisatie is ingericht volgens een raad-van-toezichtmodel. Dit betekent dat het dagelijks bestuur verantwoordelijk is voor de aansturing van de organisatie, terwijl de RvT hier onafhankelijk toezicht op houdt en het bestuur adviseert. Door deze duidelijke scheiding van rollen is er sprake van zorgvuldige besluitvorming en transparant toezicht.

Het CvB verklaart dat er geen sprake is van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiele betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de RvT.

Afhandeling klachten

Bij wet wordt voorgeschreven dat iedere hogeschool een toegankelijke en eenduidige faciliteit dient te hebben waar men terecht kan met een klacht, beroep of bezwaar. Codarts heeft hiervoor een Klachtencommissie. De commissie bestaat uit drie leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. In 2025 heeft de Klachtencommissie één klacht ontvangen. Deze klacht is ongegrond verklaard door de commissie.

Codarts hecht er groot belang aan om proactief te zijn bij eventuele klachten. Studenten, docenten en stafmedewerkers worden actief gewezen op de daartoe beschikbare kanalen, zoals de studentenpanels, de MR en de vertrouwenspersonen. Bezwaren van medewerkers naar aanleiding de reorganisatie zijn in een speciaal daarvoor ingestelde Begeleidingscommissie behandeld, zie hoofdstuk Medewerkers en Codarts.

6. Financieel beleid

6.1 Introductie

Het financieel beleid van Codarts staat in dienst van de publieke opdracht van de instelling. Financiële stabiliteit is daarbij geen doel op zichzelf, maar een randvoorwaarde voor de kwaliteit, continuïteit en toekomstbestendigheid van onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Dat geldt in het bijzonder voor een gespecialiseerde kunsthogeschool met een relatief kleinschalig profiel.

2025 stond voor Codarts financieel in het teken van herstel en herordening. Ten opzichte van het voorgaande boekjaar is sprake van een duidelijke verbetering van resultaat, kaspositie en vermogenspositie. De jaarrekening laat zien dat het resultaat over 2025 positief is en dat de financiële ontwikkeling daarmee gunstiger is dan in het voorgaande jaar. Daarmee is een basis gelegd voor verdere stabilisering, zij het dat terughoudendheid in het financieel beleid aangewezen blijft.

Het financieel beleid in 2025 kan daarom het best worden getypeerd als prudent en herstelgericht. De instelling heeft zichtbaar gewerkt aan versterking van de exploitatie, verbetering van de balansverhoudingen en herstel van de liquiditeitspositie. Tegelijkertijd blijft de context zodanig dat financiële discipline en zorgvuldige prioritering van middelen noodzakelijk zijn.

6.2 Kengetallen per 31 december 2025

Het financieel sturingskader sluit aan bij de gebruikelijke ratio's die ook in het voorbeeld van Hogeschool Rotterdam worden gehanteerd: liquiditeit, solvabiliteit en absolute omvang van de liquide middelen. Op basis van de jaarrekening 2025 van Codarts bedragen deze kengetallen ultimo 2025 als volgt.

- De liquiditeit, berekend als vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden, komt uit op 0,66 (2024: 0,19 en signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs: < 0,5).
- De solvabiliteit I, berekend als eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen, komt uit op 0,43 (2024: 0,3 en signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs: < 0,3).
- De solvabiliteit II, berekend als eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door totaal vermogen, komt uit op 0,56.
- De liquide middelen bedragen ultimo 2025 afgerond € 4,0 miljoen (2024: € 134.000).

Deze uitkomsten wijzen erop dat de financiële positie per balansdatum duidelijk sterker is dan ultimo 2024 en Codarts boven de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs presteert.

6.3 Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

In juni 2020 heeft de Inspectie van het Onderwijs in het rapport Het detecteren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen de signaleringswaarde vermogensvorming gepubliceerd. Met deze signaleringswaarde hanteert de Inspectie een norm voor de omvang van het publieke eigen vermogen. Indien het publieke eigen vermogen van een instelling boven het normatieve eigen vermogen uitkomt, kan sprake zijn van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

Het publieke deel van het eigen vermogen van Codarts bedraagt ultimo 2025 € 10,9 miljoen. Op basis van de berekeningsmethodiek van de Inspectie bedraagt het normatieve eigen vermogen circa € 23 miljoen. Codarts blijft daarmee ruimschoots binnen de signaleringsgrenzen voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Tegen deze achtergrond is er geen aanwijzing dat ultimo 2025 sprake is van bovenmatige vermogensvorming.

6.4 Beschouwing financiële positie

De financiële positie van Codarts is in 2025 zichtbaar verbeterd. De exploitatie is positiever dan in 2024, het eigen vermogen is toegenomen en ook de liquiditeitspositie is sterker. De jaarrekening laat daarnaast zien dat de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende verplichtingen is verbeterd en dat de balans meer robuust oogt dan een jaar eerder.

Aan de batenkant is sprake van een licht hogere opbrengst, terwijl aan de lastenkant met name de personeelslasten en de totale lastendruk een gunstiger beeld laten zien dan in het voorgaande jaar. Ook de ontwikkeling van de voorzieningen en de kasstromen ondersteunt het beeld dat 2025 een omslagjaar is geweest. Deze paragraaf kan later nog worden aangevuld met meer detail over de onderliggende bewegingen per kostencategorie of balanspost.

6.5 Majeure zaken

Voor de financiële ontwikkeling in 2025 waren enkele majeure zaken bepalend. In de eerste plaats werkte de eerder ingezette reorganisatie nog door in de financiële structuur van de instelling. In de tweede plaats stond 2025 in het teken van herstel van balans, resultaat en liquiditeit. In de derde plaats werd duidelijk dat de instelling de komende jaren ruimte moet houden voor strategische keuzes en noodzakelijke investeringen.

6.6 Treasurybeleid en regeling beleggen, belenen en derivaten

Het treasurybeleid van Codarts is vastgelegd in het Treasurystatuut. Op basis van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 is dit statuut in 2024 herzien en opnieuw vastgesteld. Het treasurybeleid is gericht op het optimaliseren van de vermogensstructuur en de liquiditeitspositie, met als uitgangspunt het beheersen van risico's en het realiseren van zo gunstig mogelijke opbrengsten en kosten.

Codarts maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten, zoals derivaten. Middelen die tijdelijk niet direct nodig zijn voor de bedrijfsvoering kunnen, binnen de geldende wet- en regelgeving en de interne kaders, worden uitgezet. Daarbij geldt dat uitsluitend wordt gewerkt met financiële ondernemingen als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht, gevestigd in een lidstaat en met ten minste een A-rating, afgegeven door ten minste twee van de drie ratingbureaus Moody's, Standard & Poor's en Fitch.

Codarts neemt daarnaast deel aan schatkistbankieren. In dat kader zijn de rekeningen bij de huisbanken gekoppeld aan een rekening-courant bij het Ministerie van Financiën, waarbij positieve en

negatieve saldi dagelijks worden afgeroomd respectievelijk aangevuld. Bij het Ministerie van Financiën is een kredietfaciliteit van € 2.800.000 beschikbaar.

Ultimo 2025 heeft Codarts twee langlopende leningen uitstaan bij het Ministerie van Financiën. De jaarrekening 2025 vermeldt deze leningen niet afzonderlijk met een individueel uitstaand saldo per lening, maar wel gezamenlijk. De totale schuld aan kredietinstellingen bedraagt per 31 december 2025 € 4.739.982, waarvan € 557.138 is opgenomen onder de kortlopende schulden als aflossingsverplichting voor het komende boekjaar en € 4.182.844 als langlopend deel resteert. De lening stamt uit 2014 met een hoofdsom van € 8.138.500 en een rentepercentage van 0,13% met een resterende looptijd van 7 jaar, en een lening uit 2020 met een hoofdsom van € 2.100.000 en een rentepercentage van 0,12% met een resterende looptijd van 15 jaar. Voor beide leningen is ten behoeve van de Staat hypotheek verstrekt op het registergoed aan het Kruisplein 26.

6.7 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de financiële gevolgen van het gevoerde en voorgenomen beleid en in de mate waarin Codarts op middellange termijn financieel in staat is haar publieke taak duurzaam te blijven vervullen. De paragraaf is opgebouwd uit de Gegevensset (A) en Overige Rapportages (B). De financiële cijfers zijn gebaseerd op het meerjarige kasstroomoverzicht over de jaren 2024 (een jaar terug) tot en met 2029 (net voor de einddatum van de Koers). Uit de ontwikkeling van kasstromen, ratio's, formatie en studentenaantallen blijkt dat 2025 een omslagjaar is, gevolgd door een fase van verdere versterking en stabilisatie.

A1. Studentaantallen en ontwikkeling formatie

Studentenpopulatie

Inschrijvingen (peildatum 1 september)									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Totaal	1.013	1.077	1.064	1.061	1.017	1.024	1.004	1.036	1.030

De ontwikkeling van studentenaantallen en formatie laat zien dat Codarts ook aan de niet-financiële zijde een fase van herijking en stabilisatie doormaakt. Het aantal inschrijvingen bedraagt in 2025 in totaal 1.004 studenten, tegenover 1.024 in 2024. Daarmee is de studentpopulatie licht gedaald. Binnen dat totaal bedraagt het aantal bachelorstudenten 794 en het aantal masterstudenten 210. Deze ontwikkeling past bij het profiel van Codarts als selectieve en kleinschalige kunsthogeschool.

Medewerkers

Medewerkers	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FTE	239,4	253,5	230,3	207,7	221	220	218	216

De personele bezetting bedraagt in 2025 207,7 fte. Daarmee is sprake van een duidelijke daling ten opzichte van 2024, toen de formatie 230,3 fte bedroeg. Deze afname sluit aan bij de bredere

ontwikkeling van herstel en herstructurering in 2025. Voor de jaren na 2025 kunnen de meerjarige formatieramingen later nog worden toegevoegd of aangescherpt, afhankelijk van de definitieve begroting en personeelsplanning.

A2. Balans en kasstroomontwikkeling en ratio's

BALANS	2025	2026	2027	2028	2029
x € 1.000,-					
Onroerend goed	18.589	18.517	18.127	17.720	17.295
Bedrijfsinventaris	2.165	2.187	1.996	1.791	1.573
Materiele vaste activa	20.754	20.704	20.123	19.511	18.867
Studentdebiteuren	10	37	40	47	43
Overige debiteuren	109	197	232	226	236
Overlopende activa	459	714	706	702	701
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-83	-22	-23	-27	-33
Vorderingen	495	926	956	948	947
Liquide middelen	3.989	2.972	4.073	4.971	5.429
Totale activa	25.238	24.602	25.152	25.430	25.242
Geplaatst kapitaal	0	0	0	0	0
Algemene reserve	6.921	10.924	12.443	13.803	14.739
Resultaat boekjaar	4.003	1.519	1.360	937	385
Bestemmingsreserve	0	0	0	0	0
Eigen vermogen	10.924	12.443	13.803	14.739	15.124
Voorzieningen	3.302	2.817	2.542	2.371	2.261
Langlopende lening	4.183	3.626	3.069	2.512	1.955
Aflossingen komend boekjaar	557	557	557	557	557
Crediteuren	814	597	593	597	606
Belastingen en premies sz	1.760	1.145	1.193	1.238	1.274
Overige kortlopende schulden	3.698	3.417	3.395	3.416	3.465
Kortlopende schulden	6.829	5.716	5.738	5.808	5.902
Totale passiva	25.238	24.602	25.152	25.430	25.242

Kasstroomoverzicht	2024	2025	2026	2027	2028	2029
x € 1.000,-						
Bedrijfsresultaat	3.177-	3.928	1.525	1.365	942	389
Mutatie voorzieningen	3.980	1.741-	485-	275-	171-	110-
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.564	1.519	1.549	1.580	1.612	1.644
Investerings in materiele vaste activa	217-	468-	1.499-	1.000-	1.000-	1.000-
Investerings in netto werkkapitaal	1.578-	1.173	1.545-	7-	77	96
Vrije kasstroom	572	4.411	454-	1.663	1.459	1.019
Aflossing/ opname	557-	557-	557-	557-	557-	557-
Netto rentelasten	3	75	6-	5-	5-	4-
Netto kasstroom	18	3.854	1.017-	1.101	898	458
Stand Liquide middelen	134	3.989	2.971	4.072	4.970	5.428

Kasstroomoverzicht	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Operationele kasstroom	789	4.879	1.045	2.663	2.459	2.019
Investeringscashflow activa	217-	468-	1.499-	1.000-	1.000-	1.000-
Vrije kasstroom	572	4.411	454-	1.663	1.459	1.019
Financieringskasstroom	554-	557-	563-	562-	562-	561-
Netto kasstroom	18	3.854	1.017-	1.101	898	458

Ratios	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Solvabiliteit (> 30%)	30,1%	43,3%	50,6%	54,9%	58,0%	59,9%
Solvabiliteit 2	51,9%	56,4%	62,0%	65,0%	67,3%	68,9%
Liquiditeit (> 0,5)	0,19	0,66	0,68	0,88	1,02	1,08
DSCR	1,42	10,12	1,86	4,74	4,38	3,60
Huisvestingsratio	10,0%	9,0%	10,8%	11,7%	11,2%	11,5%
Personeelskostenratio	78,8%	71,6%	74,9%	74,6%	75,9%	77,0%
Total Debt to Operational Cash Flow	6,01	0,86	3,47	1,15	1,02	0,97

Het meerjarige kasstroomoverzicht laat zien dat Codarts in 2025 een sterke positieve operationele kasstroom realiseert. Dit leidt in dat jaar tot een hoge vrije kasstroom en een duidelijke stijging van de liquide middelen. Daarmee vormt 2025 financieel gezien een omslagpunt ten opzichte van 2024.

Voor 2026 wordt een terugval in de vrije kasstroom voorzien. Deze wordt met name verklaard door een hoger investeringsniveau en een eenmalige investering in het netto werkkapitaal. Dit leidt in 2026 tot een negatieve netto kasstroom. Tegelijkertijd blijft de liquiditeitspositie ook in dat jaar op een niveau dat ruimte biedt om deze terugval op te vangen. Vanaf 2027 laten de kasstromen opnieuw een structureel positiever beeld zien. De operationele kasstroom neemt dan toe, terwijl het investeringsniveau op een meer constant niveau ligt. Hierdoor ontstaan vanaf 2027 weer positieve vrije kasstromen en positieve netto kasstromen.

De stand van de liquide middelen ontwikkelt zich in de planperiode per saldo positief. Na de sterke stijging in 2025 en de tijdelijke terugval in 2026 groeit de liquiditeitspositie weer door tot € 5,4 miljoen ultimo 2029. Dit laat zien dat Codarts, uitgaande van deze projectie, in staat blijft om investeringen, aflossingen en reguliere bedrijfsvoering binnen de beschikbare kasstromen op te vangen.

De operationele kasstroom blijft gedurende de gehele planperiode positief. Dat is een belangrijk gegeven voor de beoordeling van de continuïteit, omdat dit aangeeft dat de organisatie ook los van incidentele mutaties in staat is middelen uit de reguliere exploitatie te genereren. De

investeringscashflow laat vanaf 2026 een duidelijk hoger en vervolgens gestabiliseerd investeringsniveau zien. Dit past bij een situatie waarin na een fase van financieel herstel weer ruimte ontstaat voor gerichte investeringen, mits deze binnen de kasstroomontwikkeling beheerst worden uitgevoerd.

De financieringskasstroom is in alle jaren negatief, doordat wij structureel de leningen aflossen zonder dat in de huidige projectie sprake is van substantiële aanvullende externe financieringsgroei. Juist in combinatie met de positieve operationele kasstromen laat dit zien dat Codarts in staat wordt geacht om haar financieringsverplichtingen uit de reguliere kasstromen te dragen.

De ontwikkeling van de kengetallen laat een duidelijke verbetering van de financiële positie zien. De solvabiliteit neemt in de gehele planperiode toe en blijft vanaf 2025 ruim boven de signaleringswaarde. Ook de liquiditeit herstelt zich sterk ten opzichte van 2024 en bereikt vanaf 2025 weer een niveau boven de gebruikelijke ondergrens van 0,5. De DSCR laat zien dat Codarts in de meerjarenperiode in beginsel voldoende ruimte houdt om aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. Ook het kengetal Total Debt / Operational Cash Flow ontwikkelt zich positief, wat erop wijst dat de verhouding tussen schuldpositie en operationele kasgeneratie duidelijk verbetert.

De huisvestingsratio blijft in de planperiode op een beheersbaar niveau, al is vanaf 2026 sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2025. De personeelskostenratio daalt in 2025 duidelijk en loopt daarna weer beperkt op. Dat past bij een beeld waarin de grootste herstelmaatregelen in 2025 zichtbaar zijn en de kostenstructuur zich daarna geleidelijk stabiliseert.

A3. Ontwikkeling baten en lasten 2025-2029

De belangrijkste aannames die gehanteerd zijn voor de meerjarenraming 2025-2029 en de eventuele onzekerheden hierin worden op hoofdlijn uiteengezet.

In de meerjarenbegroting zijn de rijksbijdragen gebaseerd op de gegevens van het ministerie van OCW inzake de geraamde rijksbijdrage HO 2025 en het bijbehorende meerjarig kader 2025-2029 op macroniveau.

Staat van baten en lasten	2025	2026	2027	2028	2029
x € 1.000,-					
Baten					
Rijksbijdragen	31.893	31.821	31.346	31.146	31.107
College, cursus, les- en examengelden	2.809	2.870	2.838	2.814	2.800
Baten werk in opdracht derden	901	872	833	839	833
Overige baten	276	131	300	300	300
Totale baten	35.879	35.694	35.317	35.099	35.040
Lasten					
Bruto lonen en salarissen	22.308	22.924	23.054	23.285	23.518
Overige personele lasten	3.397	3.819	3.286	3.368	3.453
Afschrijvingen materiele vaste activa	1.519	1.647	1.580	1.612	1.644
Huisvestingslasten	2.372	2.971	3.245	3.034	3.107
Overige lasten	2.355	2.808	2.786	2.858	2.930
Totale lasten	31.951	34.169	33.952	34.157	34.651
Bedrijfsresultaat	3.928	1.525	1.365	942	389
Netto rentelasten	75	6-	5-	5-	4-
Netto resultaat	4.003	1.519	1.360	937	385

Toelichting op de meerjarenprojectie:

- De baten nemen op grond van het meerjarig kader naar verwachting af, door de dalende rijksbijdrage.
- De omvang van de personeelsformatie zal na 2025 naar verwachting niet substantieel wijzigen en de cao-afspraken zijn op basis van de verwachting ingerekend.
- De huisvestingslasten zijn voorspelbaar, de overige lasten worden in de komende jaren taakstellend afgebouwd, om de relatieve daling in de inkomsten en stijgende personeelskosten te kunnen dragen.

B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het financieel toezicht binnen Codarts is erop gericht om de ontwikkeling van kasstromen, liquiditeit, investeringen en financiële ratio's periodiek te volgen en waar nodig tijdig bij te sturen. Daarbij is met name van belang dat de gerealiseerde operationele kasstromen in lijn blijven met de meerjarenraming en dat investeringen en financieringslasten binnen de vastgestelde kaders worden beheerst. De ratio's uit het meerjarige overzicht vormen hierbij een belangrijk onderdeel van de interne monitoring.

In het bijzonder vragen de jaren 2025 en 2026 om zorgvuldige sturing. 2025 laat een sterk herstel zien, terwijl 2026 een tussenjaar is waarin door hogere investeringen en lagere vrije kasstroom de netto kasstroom tijdelijk negatief uitvalt. Deze ontwikkeling is op zichzelf beheersbaar, mits de liquiditeitsontwikkeling en uitvoeringsdiscipline nauwlettend worden gevolgd.

B2. Risico's en onzekerheden

- Risicoprofiel en risicobeheersing

Codarts werkt binnen een dynamische omgeving waarin externe factoren, beleidswijzigingen en sectorale ontwikkelingen voortdurend invloed hebben op de strategische en financiële positie van de organisatie. De instelling is zich bewust van de risico's die daaruit voortvloeien, monitort deze actief en onderneemt gericht actie om de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Risico-identificatie en -beheersing zijn verankerd in de planning- en controlcyclus en vormen integraal onderdeel van het bestuurs- en toezichtskader van Codarts.

- Financiële stabiliteit en bekostiging

Codarts erkent de afhankelijkheid van de Rijksbijdrage als belangrijkste structurele kwetsbaarheid, met name in het licht van de aangekondigde rijksbrede bezuinigingen op het hoger onderwijs. De begroting houdt rekening met voortzetting van loon- en prijscompensatie (LPO), maar houdt in scenarioanalyses ook rekening met het vervallen daarvan (impact tot €1 miljoen per jaar). Om deze afhankelijkheid te mitigeren, zet Codarts actief in op het versterken van de derde geldstroom, het aangaan van strategische samenwerkingen en het ontwikkelen van opdrachtgebonden onderwijsprojecten. De komende jaren ligt de focus op het versterken van de inkomstenbasis en het verbeteren van de structurele exploitatieruimte.

- Vastgoed en investeringen

De balans tussen afschrijvingen en investeringen vergt nauwkeurige afwegingen binnen de meerjarenraming. Door gericht te investeren in het behoud en optimalisatie van huisvesting wordt de veroudering van faciliteiten beheerst. De huisvestingsportefeuille wordt periodiek geëvalueerd op doelmatigheid en betaalbaarheid. Codarts past actief ruimtegebruik aan op onderwijsbehoefte, en

ontwikkelt scenario's voor het toekomstbestendig inrichten van vastgoed in relatie tot studenteninstroom, duurzaamheid en exploitatie.

- Organisatieomvang en schaalvoordelen

Als relatief kleinschalige hogeschool is Codarts zich bewust van de beperkingen in schaalvoordelen. De instelling zet in op versterking van de interne samenwerking, kennisdeling en integrale bedrijfsvoering, en onderzoekt mogelijkheden tot externe samenwerking met andere kunstvak- of hogescholen. Hierdoor wordt de kwetsbaarheid bij afwezigheid van sleutelfunctionarissen verminderd en de robuustheid van de organisatie vergroot. De komende jaren wordt verder geïnvesteerd in de professionalisering van het management en het versterken van de bestuurlijke infrastructuur.

- Gevolgen van de reorganisatie en personeelsontwikkeling

De reorganisatie is zorgvuldig voorbereid en afgerond. De gevolgen van de reorganisatie zijn echter nog voelbaar en leidt tot hogere werkdruk. Het is daarom van belang te investeren in het binden en boeien van talentvolle docenten en onderzoekers, onder meer via professionaliseringsprogramma's, loopbaanontwikkeling en versterking van de sociale veiligheid.

- Informatiebeveiliging en IT-afhankelijkheid

De voortschrijdende digitalisering van onderwijs en bedrijfsvoering brengt specifieke risico's met zich mee op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en continuïteit. Codarts heeft een afdeling Informatiemanagement & IT ingericht, en neemt technische en organisatorische maatregelen om deze risico's te beheersen. Het bewustzijn bij medewerkers wordt versterkt via training en interne communicatie. Informatiebeveiliging is opgenomen in de interne auditcyclus en wordt structureel besproken in het CvB.

- Externe ontwikkelingen en cultuursector

Codarts is actief in de kunst- en cultuursector, die zich kenmerkt door dynamiek en projectmatige werkstructuren. Fluctuaties in overheidsbeleid, arbeidsmarktonzekerheid en internationalisering hebben impact op de aantrekkelijkheid van opleidingen. Codarts blijft via actuele curricula, netwerkvorming en partnerschappen met het werkveld flexibel inspelen op deze ontwikkelingen. Tegelijkertijd worden de mogelijke gevolgen van de Wet Internationalisering in Balans (WIB), zoals beperkingen internationale studenten, gemonitord en meegenomen in strategische scenario's voor instroom en onderwijsaanbod.

- Planning- en controlcyclus

Het identificeren, beheersen en evalueren van risico's is structureel onderdeel van de planning- en controlcyclus van Codarts. De kaderbrief en begroting worden bottom-up opgesteld en geven richting aan beleidskeuzes. De begroting wordt vastgesteld na afstemming met MR en CvB, en goedkeuring door de Raad van Toezicht. Via maand- en kwartaalrapportages, interne voortgangsgesprekken en gerichte bijsturing, wordt effectief gestuurd op afwijkingen. Daarbij is er aandacht voor financiële, onderwijskundige en personele indicatoren.

- Compliance en governance

Codarts werkt conform wet- en regelgeving en monitort ontwikkelingen actief. Europese aanbestedingen, AVG, WNT en beleidsregels voor publieke middelen worden geïmplementeerd met ondersteuning van interne experts en externe adviseurs. Kwaliteitszorg is geborgd in de

lijnorganisatie, ondersteund door een coördinator kwaliteitszorg, en gemonitord via dashboards en accreditatiecycli. Governance is verstevigd via transparante besluitvorming, regelmatige interne audits en actieve betrokkenheid van medezeggenschap en toezichthouders.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De ontwikkeling van kasstromen, liquiditeit en financiële ratio's maakt onderdeel uit van de reguliere financiële sturing en verantwoording binnen Codarts. Het College van Bestuur bespreekt de financiële ontwikkeling periodiek met de Raad van Toezicht, zodat tijdig zicht bestaat op de realisatie ten opzichte van begroting en meerjarenraming. De continuïteitsparagraaf ondersteunt deze governance door inzicht te geven in de ontwikkeling van de operationele kasstroom, investeringsruimte, financieringslasten en liquiditeitspositie.

Samenvattende duiding

Op basis van het aangeleverde kasstroomoverzicht is de continuïteitsveronderstelling goed verdedigbaar. De meerjarige projectie laat zien dat Codarts vanaf 2025 een duidelijk verbeterde financiële uitgangspositie heeft, met positieve operationele kasstromen in alle jaren, een in de planperiode toenemende solvabiliteit, herstel van de liquiditeit en een per saldo groeiende stand van liquide middelen. Hoewel 2026 een tijdelijk zwakker kasstroomjaar laat zien, wordt dit binnen de projectie opgevangen door de opgebouwde liquiditeitsruimte en gevolgd door herstel in de jaren daarna. Daarmee ontstaat een beeld van een instelling die financieel kwetsbaarder was in 2024, in 2025 duidelijk herstelt en in de jaren daarna toewerkt naar verdere versterking en stabilisatie.

6.8 Verslaggeving Helderheid en Beleidsregel publiek-privaat

Codarts richt zich primair op haar publiek gefinancierde taken. In zeer beperkte mate is sprake van private activiteiten. Het gaat bijvoorbeeld om contractonderwijs aan studenten die een individuele module wensen te volgen. In lijn met de notitie “Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs” (2003) en de aanvullende notitie uit 2004 wordt in deze paragraaf gerapporteerd op de betreffende thema's uit 2025.

Thema 1: Uitbesteding van het onderwijs

Uitbesteding van (delen van) onderwijs aan niet bekostigde instellingen vindt niet plaats.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten, inclusief vermelding van de aantallen

Alleen studenten die daadwerkelijk aan Codarts studeren, en een volledige bachelor- of masteropleiding volgen, worden betrokken bij de berekening van de bekostiging. Uitwisselingsstudenten worden niet betrokken bij de berekening van de bekostiging.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten, inclusief vermelding van de aantallen

Codarts levert geen maatwerktrajecten voor bedrijven of publieke organisaties.

Toelichting beleidsregel publiek-privaat

De beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten is met ingang van 15 april 2021 in werking getreden en bevat voorwaarden waaronder bekostigde instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. Deze beleidsregel vervangt:

- Thema 2 van de Notitie Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie en helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs (2004).
- Handreiking inrichting onderwijskundige publiek-private arrangementen (2011).

Private activiteiten zijn in de beleidsregel gedefinieerd als “alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van wettelijke taak van de instelling.

Codarts heeft in kaart gebracht welke private activiteiten plaatsvinden en als zodanig als private activiteiten worden verantwoord:

1. Contractonderwijs

Codarts biedt naast regulier, bekostigd onderwijs ook contractonderwijs aan. Inhoudelijk liggen deze activiteiten in lijn met het door Codarts verzorgde bekostigde onderwijs en sluit het onderwijs aan qua inhoud, niveau en kwaliteitszorg. De activiteiten dragen bij aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO) of de toegankelijkheid tot het hoger onderwijs voor professionals. Bij deze activiteiten wordt een integrale kostprijs in rekening gebracht. Het verzorgen van contractonderwijs draagt bij aan de kennisontwikkeling en deskundigheid van zowel de deelnemers als de docenten en daarmee een betere kwaliteit van de wettelijke taak. Het gaat hier om beperkte aanvullende activiteiten die de primaire onderwijsdoelen niet beïnvloeden.

Het CvB stelt naar aanleiding van de berekening van de integrale kostprijs door Financiën ieder jaar de tarieven voor contractonderwijs vast. Contractonderwijs wordt separaat gefactureerd in het inschrijfsysteem. Deelnemers worden ingeschreven via de module contractonderwijs en niet opgevoerd voor bekostiging en apart geboekt bij Financiën. Er wordt een contract opgesteld door Studentzaken, welke getekend wordt door het CvB. De verantwoordelijkheid voor uitvoering en naleving ligt bij het management van de opleiding.

Codarts heeft in 2025 € 29.295 aan baten gerealiseerd door het aanbieden van contractonderwijs en € 26.193 aan kosten gemaakt. Het restant wordt toegevoegd aan het publiek eigen vermogen.

2. Detachering van medewerkers aan private/commerciële organisaties

In 2025 zijn enkele medewerkers van Codarts gedetacheerd naar andere organisaties. Dit betreft voornamelijk detacheringen naar publiek gefinancierde instellingen. Codarts factureerde de opdrachtgevers de werkgeverslasten die voortvloeien uit de bezoldiging die de gedetacheerde bij de hogeschool ontvangt, voor het deel in fte-omvang dat de detachering bevat. De totale baten van de detacheringen naar private organisaties in 2025 is € 23.986 en de kosten € 30.987. Het betreft hier detacheringen die in lijn zijn met de uitvoering van de bekostigde wettelijk taak van Codarts. Door middel van detachering vindt ook kennisuitwisseling en kwaliteitsontwikkeling van medewerkers plaats ten gunste van de wettelijke taak. Detacheringen kunnen plaatsvinden vanaf diverse kostenplaatsen. Het afdelingshoofd van de desbetreffende kostenplaats is verantwoordelijk. Detacheringsovereenkomsten worden voor ondertekening gecontroleerd door de HR-Business partner.

3. Verhuur van roerende en onroerende goederen voor zover dit geen verhuur is gericht op het tijdelijk tegengaan van leegstand waarvan de opbrengsten terugvloeien naar publieke activiteiten

Codarts verhuurt een deel van de huisvesting van het pand WMDC aan derden. Deze verhuur heeft betrekking op beperkte overcapaciteit voor de publieke taak. Verhuur vindt plaats binnen de afdeling Facilitaire Dienst. Risico inperking vindt plaats middels het aangaan van verhuurovereenkomsten die door het CvB getekend worden. De baten voor verhuur in 2025 zijn € 85.005. Daarnaast huurt de stichting Saro lokalen voor het voortraject Codarts Lyceum wat Codarts als publieke taak rekent. De baten daarvan waren in 2025 €109.635.

Totaaloverzicht

Totaal 2025	Contractonderwijs	Detacheringen	Verhuur
Baten	€ 29.295	€ 23.986	€ 85.005*
Investeringskosten	€ 26.193	€ 30.987	

* exclusief huur Saro Codarts Lyceum

De kosten en investeringen met betrekking tot verhuurde locaties maken onderdeel uit van de reguliere exploitatie- en investeringsuitgaven van Codarts. Binnen de administratieve organisatie worden deze uitgaven niet afzonderlijk geregistreerd op het niveau van individuele verhuurde locaties. Hierdoor is geen directe en volledige verbijzondering van de betreffende kosten en investeringen mogelijk.

Vooropleidingen

De voortrajecten die Codarts aanbiedt zijn onlosmakelijk verbonden met de bekostigde opleidingen. Daarbij zijn een aantal voortrajecten van groot belang om de instroom van Nederlandse talenten op de kunstvakopleidingen te vergroten. Deze trajecten bij Codarts zijn divers in vorm en doelgroep maar hebben altijd het doel om de kwaliteit van de instroom in de bachelors en masters te bevorderen. Kwaliteit kan over verschillende aspecten gaan op het niveau van het individu en de groep: bijvoorbeeld het artistieke of technische niveau, theoretische kennis, de fysieke of mentale ontwikkeling en diversiteit. Duur en doelgroep kunnen verschillen. Een voortraject kan gericht zijn op

de brede ontwikkeling van jonge talenten op alle vlakken of om het bijspijkeren van getalenteerde aspirant-studenten op deelgebieden.

De tarieven worden ieder jaar door het CvB vastgesteld. De vooropleidingen worden in de inschrijffapplicatie apart gefactureerd en in het boekhoudsysteem op een aparte kostendrager geboekt. Codarts heeft in 2025 € 342.455 aan baten gerealiseerd door het aanbieden van vooropleidingen (waaronder het Codarts Lyceum). De verantwoordelijkheid voor uitvoering en naleving ligt bij het management van de opleiding.

De investeringen en kosten die verband houden met de vooropleidingen van Codarts maken onderdeel uit van de integrale bedrijfsvoering en worden binnen de financiële administratie niet in alle gevallen afzonderlijk geregistreerd naar publieke en overige activiteiten. Hierdoor is geen directe en volledige toerekening van publieke investeringen aan de vooropleidingen mogelijk

Bijlage 1 Overzicht opleidingen

CROHO	OPLEIDING	
34128	Bachelor Circus Arts	
34798	Bachelor Dans	
34940	Bachelor Docent Dans	
39112	Bachelor Docent Muziek	
34739	Bachelor Muziek	Klassieke Muziek
		Jazz
		Pop
		Global Musics
		Muziektheater
44739	Master Muziek	Klassieke Muziek
		Jazz
		Pop
		Global Musics
49108	Master Arts Therapies	Master Danstherapie
		Master Muziektherapie
49502	Master Choreografie	

Jaarrekening 2025

7. Gegevens over de rechtspersoon

Codarts 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 (WHW). Dit doel is vastgelegd in de statuten. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van het opleidingsaanbod van Codarts in 2025.

De organisatiestructuur van Codarts en de taken en verantwoordelijkheden, van onder andere het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT), zijn vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement.

Contactgegevens

Stichting Codarts

Kruisplein 26, 3012 CC ROTTERDAM

Telefoonnummer: +31 (0) 10 217 11 00

E-mailadres: codarts@codarts.nl

BRIN-nummer: 14NI

Bevoegd gezag-nummer: 24832

College van Bestuur per 31-12-2025

Drs. D. (David) Lauwen MIF MBV, voorzitter