Hogeschool van Amsterdam

Jaarverslag 2019

Hogeschool van Amsterdam

Creating Tomorrow

Hogeschool van Amsterdam

Jaarverslag 2019

Creating Tomorrow

Inhoudsopgave

Bestuursverslag **4**
Voorwoord van het College van Bestuur 4
Kerngegevens 6
Bericht van de Raad van Toezicht 8
Centrale Medezeggenschap 12

1 Hogeschool van Amsterdam **16**
1.1 Sectorplan en studievoorschotmiddelen 19

2 Strategische doelen **22**
2.1 Onderwijs 23
2.2 Onderzoek 30
2.3 Innovatie en impact 35

3 Strategische middelen **38**
3.1 Kwaliteit van mensen 39
3.2 Financiën 43
3.3 Infrastructuur 46

4 Governance **48**

5 Financiëel verslag **54**

6 Bijlagen **74**

Bijlage 1 Onderwijs en onderzoek **74**

Bijlage 2 Organisatie **92**

Bijlage 3 Bestuur **102**

Jaarrekening **106**

Voorwoord van het College van Bestuur



Van links naar rechts: Hanneke Reuling (vicevoorzitter), Maaike Lürsen (secretaris), Huib de Jong (voorzitter) en Geleyn Meijer (rector).

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een grote impact op onze hogeschool. Het valt op het moment van schrijven nog niet te overzien tot waar die impact zich uitstrekt. Zeker is wel dat er een dringend beroep is gedaan op de flexibiliteit van alle collega's en studenten. Te prijzen is het improvisatietalent van velen dat ervoor heeft gezorgd dat het onderwijs in korte tijd grotendeels vanuit de klaslokalen naar de online tools verplaatst kon worden. Ook de saamhorigheid onder deze omstandigheden is groot en hartverwarmend.

De lange, ongewone periode zal zijn sporen nalaten. Wij realiseren ons dat van medewerkers en studenten het uiterste is gevraagd om onderwijs en onderzoek zo goed mogelijk door te laten gaan. Door de snelle veranderingen en grote onzekerheden was de mentale druk op onze HvA-gemeenschap groot. We moeten rust en ruimte creëren om deze intensieve periode achter ons te laten. Tegelijkertijd is het nodig om naar de vraagstukken te kijken die door de omstandigheden minder aandacht hebben gekregen.

In 2019 organiseerde onze hogeschool voor het eerst een introductie voor studenten, die als eerste in hun familie naar het hoger onderwijs gaan. In het afgelopen jaar is gestart met de aanstelling van de eerste trainees met een migratie-achtergrond, jonge talenten die zich richten op het tegengaan van uitval en bevordering van studiesucces. Ook bracht in oktober koning Willem-Alexander een bezoek aan de hogeschool om kennis te nemen van succesvolle initiatieven van de faculteit Onderwijs en Opvoeding om zij-instroom te bevorderen teneinde het nijpende lerarentekort in Amsterdam te bestrijden. En als enige hogeschool zijn wij partner geworden in een prestigieus project voor het versnellen van de omslag naar duurzame energie.

Zomaar wat events die het jaar 2019 kleuren.

Maar er was natuurlijk veel meer te beleven in het afgelopen jaar. Een moment om trots op terug te kijken is de positieve uitkomst van Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). In maart en april bezocht een panel van de NVAO ons om de kwaliteit van de kwaliteitszorg te onderzoeken. Zeker 150 medewerkers hebben bijgedragen aan het succesvolle verloop daarvan. Het zit goed met de onderwijskwaliteit op de HvA. Het keurmerk ITK is hiermee tot 2025 verlengd. Met het behalen van deze toets gaan we op volle kracht verder om de ruimte en het eigenaarschap van opleidingsteams te vergroten en te versterken.

Kwaliteit is ook het sleutelbegrip bij de studievoorschotmiddelen. Die zijn immers in het leven geroepen voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In 2019 begonnen we met de uitvoering van de eerste plannen. Alle betrokkenen hebben hierbij een rol: studenten, medezeggenschap, omgeving. Het is goed om te zien dat dankzij dit proces de opleidingscommissies nu al een prominentere rol krijgen bij de gang van zaken in hun opleiding. Bij de beoordeling stelde het NVAO-panel vast dat we nog niet op alle niveaus en in alle opleidingen voldoen aan planvorming voor de periode van drie jaar. In 2020 zullen we alsnog aan deze eis gaan voldoen.

Het onderwijs en het onderzoek zijn sowieso sterk in beweging. Flexibilisering, digitalisering en duurzaamheid stonden hoog op de agenda in 2019. Die onderwerpen zullen daar de komende jaren blijven. De potentie van het praktijkgericht onderzoek stond centraal in het eindrapport van de door de Vereniging Hogescholen ingestelde Commissie-Reiner. In Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo schetst de commissie een aantrekkelijk perspectief voor een versterkte rol van centres of expertise bij maatschappelijke uitdagingen en onderwijsvernieuwing.

In dit jaarverslag komen deze en andere thema's aan de orde. Met trots op wat we hebben bereikt en waar we als hogeschool staan. We danken alle medewerkers van de HvA die de resultaten mogelijk hebben gemaakt. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de leden van de medezeggenschap voor het meedenken en meedoen om zo samen de best mogelijke koers voor de HvA uit te stippelen.

Amsterdam, 6 mei 2020

Het College van Bestuur,

Huib de Jong
Hanneke Reuling
Geleyn Meijer

Kerngegevens



	2015	2016	2017	2018	2019
Onderwijs					
Ingeschreven studenten	46.759	46.151	46.685	45.460	45.797
Internationale studenten in %[1]	2,6%	2,6%	2,9%	3,1%	3,3%
Instroom	12.265	12.740	14.137	13.105	13.766
Bachelordiploma's[2]	7.159	7.420	7.517	7.070	6.730
Masterdiploma's	97	123	121	140	154
Onderzoek					
Aantal lectoren	49	47	49	59	60
Wetenschappelijke publicaties	302	341	332	350	330
Professionele publicaties	312	321	347	243	242
Financiële kerncijfers					
Eigen vermogen (in miljoenen euro's)	135,4	128,5	146,5	158,7	152,8
Solvabiliteit II	33%	35%	38%	40%	42%
Solvabiliteit I	29%	31%	35%	36%	35%
Personeel[3,4]					
OP (fte)	1.942,6	1.939,1	1.917,9	2.007,0	1991,5
OOP (fte)	258,4	260,3	265,9	275,9	287,8
OBP (fte)	912,3	904,9	858,5	909,0	917,0
Totaal (fte)	**3.113,3**	**3.104,3**	**3.042,3**	**3.191,9**	**3196,3**
Personeel (aantal)	3.904	3.926	3.865	4.066	4.077
Internationale medewerkers in % [5]	3%	3%	3,5%	4,1%	4,3%
Ziekteverzuim	4,4%	4,8%	4,7%	5,5%	5,4%
Kerncijfers duurzaamheid					
Energiegebruik primaire energie door verwarming, koeling en elektriciteitsverbruik (in GJ)	227.121	234.679	217.164	220.538	215.097
CO_2-uitstoot door verwarming, koeling en elektriciteitsverbruik (in 1000 kg)	2.431	2.458	2.365	2.456	2.320

1 Bron: 1-cijfer-HO 2019, definitie conform Vereniging Hogescholen, ingeschreven studenten per 1 oktober zonder Nederlandse nationaliteit en Nederlandse vooropleiding.
2 Inclusief Ad-diploma's.
3 Exclusief HvA Jobservice.
4 Formatie per peildatum 31 december 2019.
5 Medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit.



Bericht van de Raad van Toezicht

Van links naar rechts:
Rinse de Jong,
Marleen Barth (voorzitter),
Ron de Mos, Valerie Frissen
en Henno Theisens.

Als Raad van Toezicht (hierna RvT of Raad) houden wij toezicht op en geven wij, gevraagd en ongevraagd, advies aan het College van Bestuur met betrekking tot het formuleren en realiseren van de doelstellingen, strategie en beleid, alsmede met betrekking tot de bewaking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek van Stichting Hogeschool van Amsterdam, hierna ook HvA of stichting. Wij treden op als werkgever van het College van Bestuur (CvB). Alle leden van de Raad zijn onafhankelijk in de zin van artikel III.4.2 van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen.

Kwaliteit

In 2019 hebben we vanuit onze verantwoordelijkheid als RvT verder gewerkt aan de ambitie zoals die in 2017, na de ontvlechting van de bestuurlijke eenheid met de Universiteit van Amsterdam, met het CvB is vastgesteld, namelijk het vormgeven aan de beste grote hogeschool van Nederland, die jonge mensen op een inclusieve en kwalitatief hoogwaardige manier voorbereidt op een succesvol beroepsleven. De HvA doet dit in de grootstedelijke context van Amsterdam en heeft bij de opleidingen en het onderzoek ook de focus op het leven in en rond Amsterdam.

Deze ambitie is in 2019 ook extern tegen het licht gehouden. In april 2019 vonden visitaties plaats in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, uitgevoerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De NVAO baseert het oordeel op het advies van een onafhankelijk panel van deskundigen. Tijdens de twee bezoeken van het panel werd de onderwijsvisie van de HvA en de uitvoering daarvan in de faculteiten en opleidingen verkend; in dat kader is ook gesproken met de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvT.

Het eindoordeel van het bestuur van de NVAO op de Instellingstoets Kwaliteitszorg was positief. Ook voor ons als raad is dat een zeer belangrijk signaal in ons toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek van de HvA. Dankzij het keurmerk ITK kunnen de accreditaties van de opleidingen bijvoorbeeld volstaan met een beperkt beoordelingskader. Dat betekent meer eigen regie en minder administratieve lastendruk.

Het panel van de NVAO toetste in 2019 ook de plannen van de HvA met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024. Daartoe heeft het panel opnieuw gesproken met de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvT. Het eindoordeel van het bestuur van de NVAO hierin was negatief.

De RvT heeft vastgesteld dat dit oordeel geen betrekking heeft op de waarde van de inhoudelijke voorstellen van de HvA, maar op het ontbreken van een meerjarig perspectief op het niveau van de opleidingen. De HvA heeft in aansluiting op de besturingsfilosofie van de HvA de meeste studievoorschotmiddelen ingezet op het niveau van de opleidingen. Waar de HvA koos voor een meerjarig perspectief op instellingsniveau met een jaarlijkse uitwerking op het niveau van de faculteiten en de opleidingen in samenspraak met de facultaire medezeggenschap en opleidingscommissies, vereist het kader van de NVAO een vastgesteld meerjarig perspectief van de besteding van de middelen tot op het niveau van de opleidingen. De RvT deelt de besturingsfilosofie van de HvA, waarbij verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de werkvloer worden belegd. Wat de RvT betreft heeft het NVAO-oordeel dan ook geen gevolgen voor de besteding van de middelen die de HvA in het kader van de Kwaliteitsafspraken heeft ontvangen. Er zal in de loop van 2020 een hertoetsing door de NVAO plaatsvinden. Deze zien wij als RvT met vertrouwen tegemoet.

De RvT heeft op 26 juni 2019 de Commissie Onderwijs en Onderzoek ingesteld. Daarmee is met de bestaande Auditcommissie en Governancecommissie meer verdiepende aandacht mogelijk voor ontwikkeling en kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

Gedurende het jaar 2018 hebben we aandacht gevraagd voor een versnelling van het invullen van openstaande vacatures, met name voor docenten en docent-onderzoekers. Hierop is vanaf het vierde kwartaal 2018 krachtiger ingezet. De raad is content met de voortvarendheid waarmee hier gedurende heel 2019 invulling aan is gegeven, en dat zoveel betrokken professionals bij de HvA willen werken.

Ook dit jaar zijn we als raad betrokken geweest bij de benoeming van de studentassessor bij het College van Bestuur. Op deze wijze wordt de stem van studenten, toch de belangrijkste stakeholders van de HvA, in het hoogste uitvoerende orgaan van de HvA gehoord. Benoemd is Oumaima el Hammouti. Met haar programma gericht op de emancipatie van studenten met een migratieachtergrond levert zij een waardevolle bijdrage aan de emancipatierol die de HvA voor zichzelf ziet.

Werkwijze

De samenstelling van onze raad is in 2019 niet gewijzigd. Omdat ook het CvB niet van samenstelling is veranderd kon in 2019 verder worden gebouwd aan een transparante, constructieve en professionele werkrelatie.

Wij hebben in 2019 zesmaal plenair vergaderd. De vergaderingen worden standaard voorafgegaan door voorbereidend intern vooroverleg van de RvT. De vergaderingen zelf worden bijgewoond door de leden van het CvB, de

secretaris HvA, de studentassessor en de secretaris RvT. Waar nuttig en nodig worden inhoudelijke onderwerpen toegelicht door medewerkers van de beleidsafdelingen of diensten. Tweemaal per jaar leggen we een werkbezoek af; aan een faculteit en aan een beleidsafdeling of dienst. In het voorjaar van 2019 is een bezoek gebracht aan de afdeling Studentenzaken en in het najaar aan de faculteit Techniek. Naast een inleiding over het werkgebied en de stand van zaken van de desbetreffende faculteit of dienst bezoeken we lessen, practica en spreken we met studenten, docenten en onderwijsondersteunende medewerkers.

Januari 2020 heeft de RvT zijn eigen functioneren in het voorbije jaar geëvalueerd onder begeleiding van externen. Ter voorbereiding van die sessie hebben RvT-leden vragenlijsten ingevuld over hun persoonlijkheid en functioneren. Ook heeft de externe begeleiding op verzoek van de raad een 360-graden-feedback uitgevoerd, waarbij input is opgehaald over kwaliteit en handelen van de raad bij het College van Bestuur, de secretaris van de hogeschool, de secretaris van de RvT, de CMR en de studentassessor. In de evaluatiesessie is op grond van alle informatie en het onderlinge gesprek vastgesteld dat de RvT een open en constructieve cultuur kent, goed samenwerkt en het debat niet schuwt, en door andere actoren bij de HvA wordt gewaardeerd om zijn inhoudelijke kwaliteit en inzet.

Om zijn functioneren verder te verbeteren heeft de raad afgesproken om onder andere meer in te zetten op versterking en verbreding van de informatievoorziening, meer aandacht te besteden aan de omgeving en het externe krachtenveld van de HvA en bij vacatures in de raad als uitgangspunt te nemen dat de samenstelling herijking behoeft op grond van de studentenpopulatie van de hogeschool. De eerste gelegenheid daartoe biedt het voorzitterschap van de raad, dat in het voorjaar 2021 vacant zal komen als de benoemingstermijn van de huidige voorzitter afloopt. Tijdens de evaluatie heeft de raad besloten de werving van de nieuwe voorzitter RvT reeds in het voorjaar van 2020 op te starten, zodat deze zich als (tijdelijk) zesde lid van de RvT al kan inwerken tot de huidige voorzitter de HvA verlaat. Tijdens de evaluatie heeft de raad tenslotte besloten direct te starten met de werving van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur; dit is nodig door de aankondiging van de huidige voorzitter dat hij aan het eind van dit hogeschooljaar met pensioen zal gaan.

In januari 2020 heeft de Raad ook een voornemen van zijn evaluatie van 2019 tot uitvoering gebracht: er heeft een scholingsmiddag plaatsgevonden, waarin de raad zich gebogen heeft over actuele maatschappelijke ontwikkelingen in en rond het hoger beroepsonderwijs. De RvT is Marjolijn Olde Monnikhof, adjunct-directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau en lid van de Raad van Advies van de HvA, buitengewoon erkentelijk voor haar gedegen en inspirerende bijdrage aan deze scholingsmiddag.

Toezicht

Wij oefenen ons toezicht uit via het houden van intensieve vergaderingen met het CvB, contacten met medewerkers van de hogeschool (secretarissen, decanen, docenten) en regelmatig overleg met vertegenwoordigers van de CMR, waaronder de halfjaarlijkse WHW-overleggen. Daarnaast verdiepen we ons op individuele basis in het reilen en zeilen van het hoger onderwijs, om het handelen van het CvB in bredere context te kunnen toetsen. Ook bezoeken we op individuele basis opleidings- en onderzoeksactiviteiten en andere bijeenkomsten om kennis te nemen van de dagelijkse gang van zaken op de hogeschool, en brengen we collectief twee maal per jaar een werkbezoek binnen de organisatie. Leden van onze raad wonen bijzondere gebeurtenissen bij, zoals de Onderwijsdag en de opening van het Hogeschooljaar. In augustus heeft de RvT samen met het CvB een werklunch gehad met de decanen van de HvA; besloten is hier een jaarlijkse traditie van te maken. Zowel de Auditcommissie als de plenaire RvT spreken regelmatig met de externe accountant, met name rondom de jaarverslaglegging. We hebben in 2019 bij diverse gelegenheden nader kennis gemaakt met de Raad van Advies van het CvB. Tenslotte stellen we, waar gewenst en nodig, via adviesgesprekken met directbetrokkenen onze kennis, ervaring en netwerken ter beschikking.

Belangrijke onderwerpen van toezicht zijn, naast de toetsing door de NVAO, in 2019 geweest: de niet-aflatende noodzaak om de implementatiekracht van de hogeschool te versterken; het uitbreiden en versterken van het docentencorps om de kwaliteit van onderwijs te stimuleren en de werkdruk te verlagen; de kwaliteit van het HRM-beleid; het diversiteitsbeleid van de hogeschool; de uitvoering van het huisvestingsplan, met daarin bijzondere aandacht voor de bouw van het Conradhuis en de verbouwing van de Fraijlemaborg en het Nicolaes Tulphuis; de jaarverslaglegging; en het risicomanagement binnen de HvA.

Naast de gezamenlijke vergaderingen is er regelmatig voorzittersoverleg tussen onze voorzitter en de voorzitter van het CvB om kennis te nemen van actuele ontwikkelingen binnen de HvA en ter voorbereiding van de RvT-vergaderingen. De voorzitters van de drie commissies (Auditcommissie, Governancecommissie en Commissie Onderwijs en Onderzoek) van de Raad hebben ten aanzien van 'hun' onderwerpen vergelijkbaar overleg met de portefeuillehouders in het CvB.

Het door ons gehouden toezicht wordt voorbereid in de drie commissies. De werkzaamheden van de commissies kunnen als volgt worden samengevat.

Governancecommissie

De commissie wordt gevormd door Marleen Barth (voorzitter) en Henno Theisens en vergadert samen met de voorzitter van het CvB. De commissie heeft gedurende 2019 driemaal vergaderd en gesproken over de HR-versnellingsagenda met

het oog op het invullen van de vacatures, over diversiteit in de samenstelling van bestuur en staf en de noodzaak van een nulmeting diversiteit, over de rapportage medewerkersmonitor, de auditfunctie en de tijdlijn totstandkoming Instellingsplan 2021 – 2026. De commissie heeft een positief advies gegeven met betrekking tot het vaststellen door de RvT van het Reglement Commissie Onderwijs en Onderzoek en de geïndexeerde normering van de WNT.

De commissie heeft ook de jaargesprekken gevoerd met de leden van het CvB en daarover verslag uitgebracht aan de voltallige raad. De belangrijkste conclusies waren dat de hogeschool op koers ligt, de individuele leden van het CvB zich buitengewoon inzetten om de ambities van de HvA te verwezenlijken, en het CvB daarbij onderling goed samenwerkt.

Commissie Onderwijs en Onderzoek

Deze commissie bestaat uit Valerie Frissen (voorzitter) en Henno Theisens. De commissie heeft in 2019 tweemaal vergaderd in het bijzijn van de rector en de studentassessor. De voornaamste onderwerpen van gesprek waren de rapportage Stand van zaken Onderwijs en Onderzoek, de portfolio-ontwikkeling, de ontwikkeling van de Centres of Expertise als follow-up van de discussie met het CvB in 2018 met het oog op de maatschappelijke verbinding tussen HvA en de stad Amsterdam (speerpuntenbeleid) en de rapportage 'HvA van Waarde', een adviesrapport ten behoeve van kennisvalorisatie.

Auditcommissie

Rinse de Jong (voorzitter) en Ron de Mos vormen de Auditcommissie. Deze heeft in 2019 zesmaal vergaderd met de portefeuillehouder bedrijfsvoering en meestal met de externe accountant, de directeur FP&C en het hoofd Audit. Behandeld zijn onder meer de periodieke financiële rapportages en prognoses, het jaarverslag en de jaarrekening 2018, het accountantsverslag en de accountantsverklaring over 2018, het controleplan van de externe accountant en het advies daarover, het begrotingsproces 2020 (kaderbrief en begroting), de voortgang van het huisvestingsplan en de auditfunctie. Tevens heeft de auditcommissie regelmatig gerichte aandacht besteed aan de ontwikkeling van en de risico's met IT en de (invoering van) de AVG binnen de HvA.

In het najaar van 2019 heeft de voorzitter van de Auditcommissie, samen met de secretaris van de hogeschool, vergaderd met collega's van de Universiteit van Amsterdam (UvA) over het functioneren van de gemeenschappelijke diensten (Administratief Centrum, ICT-Services en Facilitaire Diensten). Aan de orde kwamen de plannen uit het startdocument "Samen Doen" en de voortgangsrapportage over oktober 2019, alsmede de plannen ten behoeve van de huisvesting van de diensten met het oog op de herschikking van panden (bouw Conradhuis, teruggave van het gehuurde pand Leeuwenburg). Dit gezamenlijk overleg zal tenminste eenmaal per jaar blijven plaatsvinden.

Jaarrekening 2019

De Raad heeft het jaarverslag 2019 besproken en de jaarrekening 2019, na advies van de auditcommissie en met kennisneming van de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag en de goedkeurende controleverklaring van de externe accountant PWC, goedgekeurd. Ook de classificering van de HvA in het kader van de WNT is door de RvT goedgekeurd.

Coronacrisis

In februari 2020 werd ook Nederland geraakt door het coronavirus. De snelheid waarmee het virus zich verspreidt, noopt de samenleving op alle niveaus en in alle geledingen tot maatregelen om de invloed van het virus op de volksgezondheid en de economie zoveel mogelijk te beperken. Zo ook is de HvA geraakt door het virus. Het College van Bestuur heeft, in afstemming met de autoriteiten en de experts van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, een duidelijke lijn getrokken en heeft vergaande besluiten moeten nemen om de HvA-gemeenschap te beschermen. Het College van Bestuur heeft om voor alle betrokkenen duidelijkheid te scheppen, onder meer besloten de gebouwen van de HvA gedurende het huidige schooljaar, dat tot 31 augustus 2020 duurt, niet meer te openen voor colleges of andere opleidingsactiviteiten. Wij worden steeds over de te nemen besluiten geïnformeerd en steunen de genomen maatregelen. Als gevolg daarvan is ons vergaderschema aangepast en bestaat het contact met de HvA-gemeenschap voornamelijk uit telefonisch overleg en email.

Wij hebben veel respect voor alle betrokkenen, bestuurders, medewerkers en studenten, die onder deze moeilijke en onzekere omstandigheden proberen onderwijs en onderzoek zo goed mogelijk voort te zetten. Wij wensen hen hierbij veel sterke en wijsheid.

Woord van dank

De Raad van Toezicht bedankt het College van Bestuur, de decanen, de studentassessor, de CMR, deelraden en opleidingscommissies en alle medewerkers en studenten van de HvA voor hun inspanningen en bijdragen aan de behaalde resultaten van het afgelopen jaar.

Amsterdam, 6 mei 2020

Marleen Barth, voorzitter
Valerie Frissen
Rinse de Jong
Ron de Mos
Henno Theisens



Centrale Medezeggenschap

Bij de HvA bestaat de medezeggenschap uit raden met studenten en medewerkers. De leden worden elke twee jaar gekozen via rechtstreekse verkiezingen. Elke student en medewerker kan een vertegenwoordiger kiezen voor de eigen faculteit of staf/dienst én voor de centrale raad. Het aantal zetels voor studenten en medewerkers is altijd gelijk. De toewijzing van zetels gaat naar rato van het aantal stemmen, maar omwille van representativiteit is er in de centrale raad wel tenminste één zetel, de garantiezetel, per faculteit en staven en diensten.

De bevoegdheden van de medezeggenschapsraad zijn vastgelegd in het medezeggenschapsreglement en kiesreglement. Deze bevoegdheden zijn ruimer dan die op grond van de Wet op de ondernemingsraden zijn toegekend aan een ondernemingsraad, omdat het de HvA gaat om medezeggenschap in co-creatie met de eindbeslissers op hogeschool-, faculteit-, staf-, dienst- en opleidingsniveau.

Naast de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) hebben alle faculteiten en de centrale afdelingen een eigen deelraad. De CMR is de gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB). Voor de deelraden is dat de decaan en voor de deelraad van de centrale afdelingen (deelraad staven en diensten) de secretaris van de hogeschool. Daarnaast heeft iedere opleiding een opleidingscommissie, een benoemde groep studenten en medewerkers, die overleg voeren met de opleidingsmanager over de kwaliteit van het onderwijs.

De CMR overlegt tenminste tweemaal per jaar met de Raad van Toezicht van de HvA.

2019

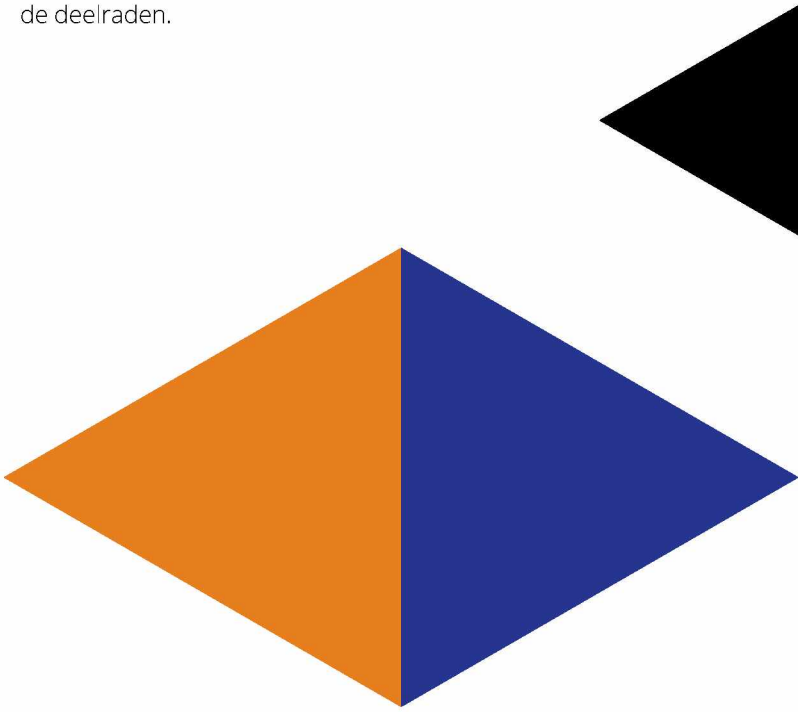
De speerpunten waarop de CMR zich in 2019 extra wilde focussen waren: inzet en betrokkenheid van studenten, activiteitgericht werken/gebruik van werkplekken, preventie ziekteverzuim, ICT-faciliteiten en digitale toegankelijkheid voor studenten en medewerkers met een functiebeperking en diversiteit. Voor elk van deze onderwerpen bestaat een commissie of werkgroep. In 2019 heeft de CMR onder meer concreet gewerkt aan de toegankelijkheid van minoren, inzet en facilitering van studenten bij HvA-activiteiten, gebruik werkruimtes, digitale toegankelijkheid, veiligheid Wibautstraat en diversiteit, bij bijvoorbeeld aanstellingen. Daarnaast volgde de CMR ook de agenda van de HvA, met onderwerpen als duurzaamheid, flexibilisering en accreditatie.

In het verslagjaar bespraken CvB en CMR een aantal jaarlijks terugkerende onderwerpen, zoals de onderwijs- en examenregeling (OER), de collegegeldtarieven en de begroting.

De gesprekken over de OER zijn dit jaar extra zorgvuldig gevoerd, met deelnemers van deelraden en opleidingscommissies, onderwijsmanagers van elke faculteit, juridische zaken, examencommissies per faculteit, studentendecanen en onderwijskundigen. De gesprekken startten in mei, in december stemde de CMR unaniem in met het raamwerk van de OER. Een van de veranderingen ten opzichte van vorig jaar is dat opleidingen voor het bindend studieadvies (BSA) de mogelijkheid hebben een norm te hanteren tussen 40 en 50 studiepunten. De opleidingsmanager stelt de BSA-norm voor, de opleidingscommissie adviseert, waarna de decaan tot definitieve vaststelling overgaat.

Het collegegeld en de overige tarieven zijn vastgesteld op grond van de wettelijke verhogingen.

Het overleg over de begroting van de HvA is ook dit jaar soepel verlopen. De CMR heeft instemmingsrecht op de zogenaamde kaderbrief (de begroting op grote lijnen) en op de instellingsbegroting, de deelraden hebben instemmingsrecht op hun deelbegroting. Deze werkwijze is vorig jaar gestart en leidde tot tijdige instemming bij zowel de CMR als de deelraden.



Dit jaar zijn er wederom 'hearings' gehouden door leden van de CMR: een serie openbare groepsgesprekken over thema's die binnen de HvA spelen. Er is gesproken over het aantal tentamenkansen voor studenten en over de arbeidsvoorwaarden. De verslagen staan op de CMR-pagina. Naar aanleiding van de problemen bij de minorinschrijvingen is de CMR actief betrokken geweest bij het zoeken naar oplossingen in de procedure en de software. De gevonden aanpak heeft geleid tot tevredenheid: dit jaar waren er nauwelijks klachten. Voorts is de aanbeveling om een minorkieswijzer te ontwikkelen dit jaar in gang gezet. Tenslotte blijkt de ICT-storingenwebsite in het algemeen veel onduidelijkheid weg te nemen.

De commissie OSK van de CMR is betrokken geweest bij de gesprekken over een eventuele aanpassing in de mailadressen van studenten. De CMR heeft uiteindelijk geadviseerd de beoogde toevoeging 'student' aan het mailadres niet in te voeren. Dit advies is overgenomen. De CMR wilde die term liever niet terugzien in de domeinnaam van studenten, omdat velen het woord 'student' associëren met jong, maar ook met onervaren en onprofessioneel.

Ook begin 2019 lanceerde de CMR een Engelstalige website met informatie over de achtergrond en werkwijze van de medezeggenschap op de HvA. Dit geldt voor zowel de CMR als voor de deelraden. Uiteraard is het ook mogelijk om via de website contact te zoeken met de medezeggenschap.

De CMR gaf in 2018 groen licht voor de bouw van het Conradhuis, waarmee de allerlaatste formele barrière werd weggenomen. In juni 2019 hebben leden van de CMR mede de eerste paal van de nieuwe onderwijs- en onderzoekslocatie in de grond geslagen.

Tenslotte, de CMR heeft over de resultaten van de medewerkerstevredenheidmonitor specifieke vragen gesteld, waarop het CvB besloot om rondetafelgesprekken per faculteit en stafdienst te organiseren. De CMR is bij al deze gesprekken aanwezig geweest.

De CMR kijkt met tevredenheid terug op 2019, waarin co-creatie en open overleg de boventoon voerden.

Paul Disco
Voorzitter CMR 2019-2020

Leden CMR 2018-2019

Naam	Faculteit/functie
Medewerkers	
drs. Han Boels	FBE (Docent & onderzoeker E-commerce)
Willem Brouwer MSc	FDMCI (Docent Informatica & Technische Informatica)
Paul Disco MSc	FDMCI (Docent Marketing)
ir. Gerrit Hettema MBA	FT (Docent/onderzoeker Logistiek)
Mark van der Horst	Facilitair coördinator Amstelcampus en Leeuwenburg **(voorzitter)**
Chris Kremer	FOO (Docent Pedagogiek)
drs. Kees Post	FBE (Programma manager Bedrijfseconomie DT)
Kiek van der Putte MEM MSc	FG (Docent Fysiotherapie) **(penningmeester)**
Hajar Rifi MSc RN	FG (Docent Verpleegkunde)
mr. Sip Stulp	FMR (Stagecoördinator SJD en docent Recht)
Agnes Tay MSc	FBE (Docent Bedrijfseconomie)
Mark Thomas BBA	O&O (Beleidsmedewerker Kwaliteit en accreditatie)
Studenten	
Siham Chaara	FBE (Student Commerciële economie)
Alessandro van Haag	FOO (Student leraar maatschappijleer 2e graads) **(vicevoorzitter)**
Bas Heilig	FBE (Student Bedrijfskunde MER)
Omar Hyati	FMR (Student Bestuurskunde)
Elias Jonk	FG (Student Fysiotherapie) **(secretaris)**
Gijsbert Klijn	FBSV (Student leraar lichamelijke opvoeding 1e graads)
Jari Kuipers	FBE (Student HRM)
Jeffrey Meijer	FMR (Student HBO-Rechten)
Remus Otten	FT (Student Engineering)
Nadine Ruiter	FMR (Student Sociaal Juridische Dienstverlening)
Kim Stam	FT (Student Engineering, Design and Innovation)
Martijn Wolffenbuttel	FDMCI (Student Informatica)
Ondersteuning	
Pascal Brugmans LLB	Ambtelijk secretaris CMR

Hogeschool van Amsterdam



De HvA is met 45.797 studenten en 4.077 medewerkers een van de grote kennisinstellingen van Nederland. Als brede hogeschool biedt de HvA onderwijs aan en verricht onderzoek in vrijwel alle sectoren (alleen de kunsten en agro & food vallen buiten onze scope).

In het studiejaar 2018-2019 ontvingen 6.884 studenten hun bachelor- of masterdiploma en in het studiejaar 2019-2020 begonnen 13.766 studenten aan een opleiding. De toename van studenten ten opzichte van vorig jaar (toen 13.105) is onder meer te danken aan een grotere belangstelling voor de Pabo, opleidingen van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie en voor Fysiotherapie, waarvan de numerus fixus is opgeheven. Het opleidingsaanbod bestond op 31 december 2019 uit 73 bachelor- en 18 masteropleidingen en vijf Associate degree-programma's. Daarnaast staat een breed aanbod in het kader van leven lang ontwikkelen. Het onderwijs is georganiseerd in zeven faculteiten: faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV), faculteit Business en Economie (FBE), faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI), faculteit Gezondheid (FG), faculteit Maatschappij en Recht (FMR), faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO) en faculteit Techniek (FT).

Het onderzoek is in zes grootstedelijke thema's ondergebracht die aansluiten bij de vraagstukken in de regio Amsterdam: Urban Education, Urban Management, Urban Technology, Amsterdam Creative Industries, Urban Vitality en Ondernemerschap. In 2019 ontving de HvA voor onderzoek 12 miljoen euro aan subsidies. Via samenwerking met derden is hier 2,6 miljoen euro aan toegevoegd.

Profiel

De HvA is een kennisinstelling in en voor de metropoolregio Amsterdam, waar leren, werken en leven in de inspirerende en complexe grootstedelijke samenleving op een vanzelfsprekende manier met elkaar verbonden zijn. De HvA is ook een brede, voor ieder talent toegankelijke hogeschool waar studenten, docent/onderzoekers en lectoren vanuit verschillende invalshoeken en disciplines samenwerken met elkaar en met partners in de regio. Voor studenten en docent/onderzoekers is de stad een rijke leeromgeving, een laboratorium. De HvA is ook een hogeschool waar studenten en medewerkers zich ongeacht hun persoonlijke, sociaal-economische of culturele achtergrond thuis kunnen voelen en zich verzekerd weten van een veilige leer- en werkomgeving.

Voldoen aan de grootstedelijke, brede en emancipatoire functie van de HvA gaat hand in hand met onbetwist eindniveau van AD-, bachelor- en masteropleidingen. Ons praktijkgerichte onderzoek voldoet aan de standaarden uit de wetenschap, is vraaggestuurd en is gericht op doorwerking in onderwijs en beroepspraktijk.

Missie en visie

In 2018 heeft de hogeschool haar missie en onderwijsvisie aangepast, met als doel om deze beter aan te laten sluiten bij de actuele ambities van de opleidingen. In 2019 vond nadere inbedding van de onderwijsvisie in de organisatie plaats.

Strategie

Het Instellingsplan *Nieuwsgierige professionals* is tot en met 2020 het leidende document voor de HvA. Eind 2019 is gestart met de voorbereidingen voor een nieuw Instellingsplan. Hierbij worden medewerkers, studenten en de omgeving betrokken. Van grote waarde is ook het advies dat de in 2019 opgerichte Raad van Advies in dit kader eind 2019 heeft uitgebracht. Op basis van een analyse van de organisatie, de omgeving en maatschappelijke (demografische) ontwikkelingen, heeft de raad een toekomstscenario voor 2030 geschetst en de volgende vragen beantwoord. Wie zijn onze studenten? Voor welke arbeidsmarkt leiden we op? Hoe bieden we ons onderwijs aan? Hoe ziet de HvA er in 2030 uit? De raad schetst een aantrekkelijk en inspirerend beeld van gepersonaliseerd onderwijs. Issues die hiermee samenhangen en voor de toekomst van de HvA belangrijk zijn, zijn onder andere de herkenbaarheid van de HvA, het portfolio, het bekostigingsmodel, het werken in (internationale) platforms en de toepassing van learning analytics. Het CvB herkent zich in het perspectief en zal dit gebruiken als inspiratie bij de verdere ontwikkeling van de hogeschool. Ook heeft het CvB de raad gevraagd om op andere manieren betrokken te blijven bij de totstandkoming van het nieuwe Instellingsplan.

Bij de uitvoering van het Instellingsplan (IP) wordt gewerkt met HvA-brede strategische programma's. Deze staan onder leiding van leden van het College van Bestuur of van decanen.

Samen met duurzaamheid zijn, vooruitlopend op het nieuwe IP, digitalisering en diversiteit in 2019 benoemd tot belangrijke hogeschoolbrede thema's. Zij raken niet alleen aan onderwijs en onderzoek, maar ook aan bedrijfsvoering en HR. Naar aanleiding van de midterm review van het instellingsplan in 2018 zijn verschillende strategische programma's bijgesteld. Leven lang ontwikkelen, Associate Degree-opleidingen (georganiseerd in het Community College), HvA in de Stad, Smart Buildings en de ontwikkeling van masteropleidingen kregen een extra impuls. In 2018 werd eveneens besloten tot de start van het programma Goed Georganiseerd Onderwijs. Dit jaarverslag beschrijft de voortgang van al deze onderwerpen.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In 2019 vond bij de HvA de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. Dit is een zesjaarlijkse toets op de kwaliteitszorg van het onderwijs in de hogeschool. Hieraan ging ruim een jaar voorbereiding vooraf door heel veel medewerkers. In de zelfevaluatie *Koers op kwaliteit* gaf de HvA aan wat goed gaat en wat aandacht behoeft. In het voorjaar van 2019 bezocht een panel van deskundigen namens de NVAO de HvA. Tijdens een tweedaags bezoek in maart en een driedaags bezoek in april spraken de panelleden met veel HvA'ers. Na afloop kwamen zij met een positief oordeel over de kwaliteit(scultuur). Het panel constateert dat de pijlers uit de onderwijsvisie structureel en aantoonbaar worden vertaald in beleidsacties en -processen op verschillende niveaus. Ook draagt het geactualiseerde kwaliteitsbeleid bij aan een kwaliteitscultuur die het eigenaarschap heeft versterkt en leidt tot een rijke dialoog over onderwijskwaliteit. Het panel trof ten slotte een duidelijke kwaliteitscultuur en een ontwikkelings- en toekomstgerichte attitude aan. De NVAO heeft het oordeel van het panel overgenomen, waarmee de erkenning ITK tot en met 2025 is verlengd.

1.1 Sectorplan en studievoorschotmiddelen

In 2018 bereikten hogescholen, studentenorganisaties ISO en LSVB een akkoord met de minister van OCW over het sectorplan Investeren in Onderwijskwaliteit, kwaliteitsafspraken 2019-2024. Doel van dat plan is dat de overheid studievoorschotmiddelen beschikbaar stelt om verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs door te voeren. In het akkoord is vastgelegd dat instellingen investeren op een of meer van de volgende thema's:

- intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
- meer en betere begeleiding van studenten
- studiesucces verhogen
- onderwijsdifferentiatie vergroten
- passende en goede onderwijsfaciliteiten
- verdere professionalisering docenten (docentkwaliteit)

Voor de HvA betekent dit dat we aansluiten bij bestaande initiatieven: meer docenten; studeerbaar, robuust en flexibel onderwijs; onderzoek in onderwijs; student engagement (inclusief studeren met een functiebeperking); professionalisering en goed georganiseerd onderwijs. In het plan 'Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024' staan de doelen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.

Studenten, docenten, relevante externe belanghebbenden, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders worden betrokken bij de totstandkoming van de afspraken. Vooral de betrokkenheid van de medezeggenschap is essentieel. Niet alleen tijdens de planvorming, maar ook bij de uitvoering en de verantwoording. Het bestuur en de medezeggenschap van de HvA rapporteren over de resultaten in het jaarverslag.

De HvA voert de dialoog met studenten en docenten op opleidings-, facultair en hogeschoolbreed niveau. De nadruk ligt op de faculteiten en opleidingen. Het medezeggenschapsorgaan stemt in op de plannen per niveau, dus de opleidingscommissie op de opleidingsspecifieke plannen, de facultaire medezeggenschap op de facultaire plannen en de CMR op de hogeschoolbrede plannen.

Om de docenten en studenten gedurende de hele looptijd bij de kwaliteitsafspraken te betrekken, was aanvankelijk afgesproken dat faculteiten/opleidingen telkens een jaarplan zouden opstellen, binnen de kaders van het HvA-brede meerjarenplan. Door jaarlijks in dialoog met studenten en docenten te bepalen waar hun faculteit/opleiding de studievoorschotmiddelen aan besteed, blijven zij optimaal betrokken. Bij het bezoek van de NVAO bleek het de bedoeling dat ook op het niveau van faculteiten/opleidingen meerjarenplannen werden opgesteld, overigens wel met de mogelijkheid deze plannen jaarlijks bij te stellen. De minister heeft het advies van de NVAO overgenomen. Dat betekent dat de kwaliteitsafspraken van de HvA in 2020 opnieuw beoordeeld worden. Faculteiten en opleidingen hebben in 2019 in lijn met het advies van de NVAO meerjarenplannen opgesteld. Daarin staan de doelen en de maatregelen om die te bereiken. Ook is erin opgenomen hoeveel geld er per jaar aan de maatregelen wordt besteed en wat de rol van de medezeggenschap is.

Met de centrale medezeggenschapsraad en de faculteiten is afgesproken dat de meerjarenplannen jaarlijks worden geactualiseerd, verlengd en vastgesteld. De medezeggenschap heeft hierop instemmingsrecht. De voortgang van de hogeschoolbrede projecten bespreekt het CvB met (het volgteam van) de centrale medezeggenschapsraad.

De decanen doen halfjaarlijks verslag van de stand van zaken in hun faculteit aan de hand van de integrale managementrapportages. In het hogeschoolbrede format van deze rapportages zijn vragen opgenomen die gericht zijn op het monitoren van de voortgang van de plannen, de betrokkenheid van de medezeggenschap en de besteding van de middelen. In het periodiek bestuurlijk overleg (PBO) van het CvB met de faculteit worden de studievoorschotmiddelen standaard besproken.

De verantwoording over de besteding van de studievoorschotmiddelen gebeurt in de faculteiten op vergelijkbare wijze, bij de voorbereiding van en tijdens het periodiek overleg van de decaan met de opleidingsmanagers. De opleidingsmanagers bespreken met hun opleidingscommissie de voortgang van de plannen. Over de wijze waarop dit gebeurt, heeft elke opleidingsmanager met de opleidingscommissie afspraken gemaakt. De decaan bespreekt met de deelraad van de faculteit de voortgang van de eventuele facultaire projecten. De voortgang van de hogeschoolbrede projecten bespreekt het CvB met (het volgteam van) de centrale medezeggenschapsraad. De decanen doen halfjaarlijks verslag van de stand van zaken in hun faculteit aan de hand van de integrale managementrapportages. De voortgang is ook onderwerp van gesprek in het bestuurlijk overleg tussen CvB en faculteit. De verantwoording over de besteding van de studievoorschotmiddelen vindt zoveel mogelijk plaats in de bestaande planning-en-controlcyclus.

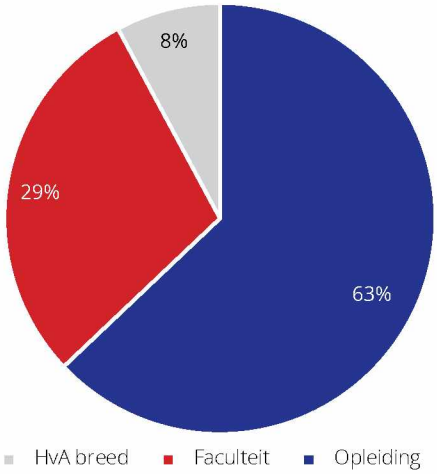
Het monitoren van de voortgang van de plannen en betrokkenheid van de medezeggenschap gebeurt ook op basis van de jaarverslagen van de medezeggenschapsraden en opleidingscommissies. Van hen wordt verwacht dat zij jaarlijks aangeven of de voornemens zijn gerealiseerd en zij in voldoende mate betrokken zijn. De deelraden van de faculteiten ontvangen de jaarverslagen van de opleidingscommissies. In het jaarverslag van de deelraden wordt zowel verslag gedaan van hun bevindingen op facultair niveau als een reflectie op de besteding van de studievoorschotmiddelen op het niveau van de opleidingen en de betrokkenheid van de opleidingscommissies hierbij. De

centrale medezeggenschapsraad ontvangt de jaarverslagen van de deelraden en betrekt de bevindingen van de deelraden bij de CMR-paragraaf in het jaarverslag van de HvA.

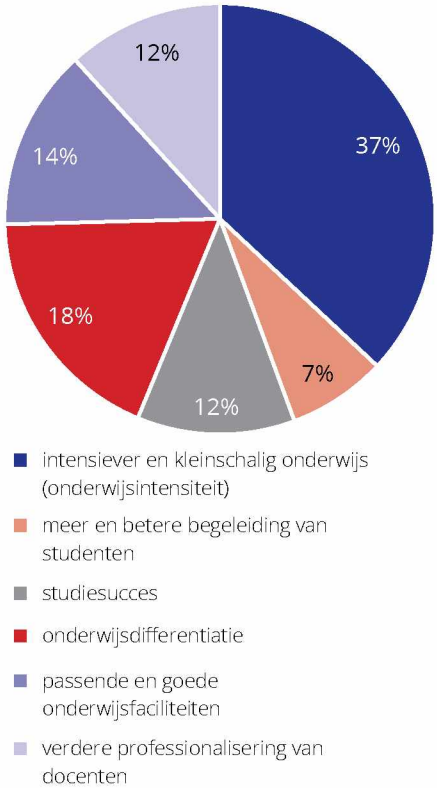
Resultaten 2019

De inzet van de studievoorschotmiddelen in 2019 verloopt in lijn met de plannen die in 2018 zijn vastgesteld. Uit de verantwoording over de inzet van de studievoorschotmiddelen in 2019 komt het volgende beeld naar voren:

Realisatie studievoorschotmiddelen 2019



Realisatie studievoorschotmiddelen 2019 (doelen)



Uit deze overzichten blijkt dat verreweg de meeste middelen zijn ingezet op het niveau van de opleidingen en op het thema 'intensiever en kleinschalig onderwijs' (onderwijsintensiteit).

Bij meerdere faculteiten en opleidingen zijn er in 2019 tussentijdse bijstellingen geweest. Een aantal plannen is bijgesteld, met instemming van de betrokken deelraad of opleidingscommissie. Zo stopte de opleiding Verpleegkunde met het ontwikkelen van een extra-curriculair honours-programma op het gebied van de GGZ. Hiervoor was minder belangstelling van studenten dan gedacht. Bij de faculteit Maatschappij en Recht bleef de besteding bij enkele studentenprojecten enigszins achter bij de begroting. Deze middelen zijn aan een ander project besteed.

De medezeggenschap is op alle drie de niveaus (hogeschool, faculteit en opleiding) in voldoende mate betrokken bij de inzet van de studievoorschotmiddelen. Wel zijn er verbeterpunten. Zo is uit de evaluatie van de betrokkenheid van opleidingscommissies gebleken dat het opstellen van (meerjaren)plannen beter niet in het najaar kan gebeuren. Op dat moment zijn veel opleidingscommissies nog niet volledig bezet en/of de leden zijn niet volledig ingewerkt. Na overleg met de medezeggenschap en de faculteiten is besloten om meerjarenplannen in het voorjaar te actualiseren en voor 1 juli af te ronden.

Ook blijkt dat de informatievoorziening over de plannen beter kan. Inmiddels hebben alle opleidingscommissies hierover afspraken met hun opleidingsmanager vastgelegd.

Bij zes van de zeven faculteiten hebben alle opleidingen meerjarenplannen opgesteld. De faculteit Techniek had extra tijd nodig om het faculteitsbrede programma 'Moving Forward' tot op het niveau van de opleidingen uit te werken.

De hogeschoolbrede werkgroep Kwaliteitsafspraken heeft alle meerjarenplannen – voorafgaand aan de besluitvorming – getoetst. De werkgroep heeft gekeken of de plannen aansluiten bij zowel de landelijke thema's als het HvA-beleid en of de plannen voor de gehele looptijd helder en concreet zijn uitgewerkt (inhoud en begroting). Daarnaast heeft de werkgroep gekeken of er goede afspraken zijn gemaakt over de betrokkenheid van de medezeggenschap.

Van de medezeggenschapraden en opleidingscommissies wordt veel verwacht. Daarom besteedt de HvA extra aandacht aan de facilitering ervan. Hierbij gaat het niet alleen om het aantal uren dat leden hiervoor krijgen, maar ook om het organiseren van een adequate kennisoverdracht. In 2019 heeft de werkgroep Kwaliteitsafspraken de scholing van de opleidingscommissies over de kwaliteitsafspraken geactualiseerd. Naast een basismodule in Brightspace krijgen ze een themabijeenkomst. De werkgroep heeft desgevraagd bij bijeenkomsten van deelraden en opleidingscommissies een nadere toelichting gegeven op wat van hen wordt verwacht.

Om het belang van opleidingscommissies te onderstrepen heeft de voorzitter van het CvB in 2019 (wederom) een ronde gemaakt langs de zeven faculteiten om in gesprek te gaan met opleidingscommissies. Uit die gesprekken kwam naar voren dat de positie van de opleidingscommissies is versterkt door hen instemming te geven op de besteding van de studievoorschotmiddelen. Dit sluit aan bij de ambitie van veel opleidingscommissies om te groeien van een 'eindstation' dat instemming of advies geeft naar een betrokken orgaan, dat participeert in processen en zich profileert naar opleidingsmanagement en achterban.

CMR over kwaliteitsafspraken

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is er trots op dat de HvA ervoor kiest om de dialoog, inclusief instemmingsrecht met studenten en docenten over de kwaliteitsafspraken op verschillende niveaus in de organisatie te voeren: hogeschoolbreed, in de faculteiten en in de opleidingen. De nadruk ligt bij de faculteiten en opleidingen.

Door de dialoog en het instemmingsrecht op deze manier te organiseren, zorgt de HvA ervoor dat de betrokkenheid van studenten en docenten tot op het niveau van de opleidingen is geborgd. Deze werkwijze betekent dat er op alle niveaus goed overleg moet zijn. Het College van Bestuur en de CMR hebben een volgteam ingesteld. Dat volgteam bespreekt de stand van zaken en biedt gelegenheid ideeën in te brengen. De resultaten van het overleg met het volgteam worden vervolgens voorgelegd aan en bekrachtigd door de CMR. Belangrijke bespreekpunten in 2019 waren:

- de inhoud en planning van de evaluatie van de kwaliteitsafspraken door de medezeggenschap;
- het opstellen van meerjarenplannen door faculteiten/opleidingen en de jaarlijkse betrokkenheid van de medezeggenschap bij het verlengen en actualiseren van deze plannen;
- de voorbereiding van de HvA op de herstelbeoordeling door de NVAO;
- de voortgang van de hogeschoolbrede projecten 'Goed Georganiseerd Onderwijs' en 'Studeren met een functiebeperking', waarvan de CMR met de plannen en bestedingsdoelen heeft ingestemd.

Het grootste deel van 2019 bestond het volgteam formeel uit studenten en personeel, maar materieel uit personeelsleden van de CMR. Omdat de kwaliteitsafspraken bij uitstek relevantie hebben voor studenten, is de ambitie voor 2020 dat ook studentleden actief deel gaan uitmaken van het volgteam.

In lijn met het akkoord over de kwaliteitsafspraken en de besturingsfilosofie van de HvA heeft het College van Bestuur met de Centrale Medezeggenschapsraad afgesproken dat de verantwoording op de uitvoering van de plannen zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande PDCA-cyclus, waarbij opleidingscommissies en medezeggenschapsraden een rol hebben die samenhangt met hun instemmingsrecht. Van hen wordt verwacht dat zij jaarlijks aangeven of de plannen zijn gerealiseerd en of zij in voldoende mate betrokken zijn.

Hierbij wordt de volgende planning aangehouden:

- De opleidingscommissies rapporteren uiterlijk 1 oktober in hun jaarverslag over de realisatie van de plannen en over hun betrokkenheid;
- De deelraden van faculteiten ontvangen deze rapportages. Iedere deelraad bespreekt de rapportages van de opleidingscommissies over de kwaliteitsafspraken met haar decaan;
- De bevindingen over de betrokkenheid van de opleidingscommissies nemen de deelraden op in hun jaarverslag en bespreken zij - halverwege november - in het centraal medezeggenschapsoverleg (CMO), het periodiek overleg tussen de CMR en de deelraden. De deelraden rapporteren in hun jaarverslag ook over de realisatie van de facultaire plannen en over hun betrokkenheid;
- De CMR stelt jaarlijks - halverwege januari - een reflectie op over de realisatie van het plan van de HvA en de betrokkenheid van belanghebbenden; zij doen dit mede op basis van de rapportages die ze van de facultaire deelraden ontvangen.

In 2019 zijn de kwaliteitsafspraken voor de eerste keer door de medezeggenschap op bovenstaande wijze geëvalueerd. De jaarverslagen van deelraden en opleidingscommissies geven een beperkt beeld. Het verslagjaar is immers het studiejaar 2018-2019. Hun reflectie op de kwaliteitsafspraken in het studiejaar 2019-2020 komt in het volgend jaarverslag aan de orde. Bevindingen op basis van de eigen evaluatie van de CMR en de rapportages van de facultaire deelraden zijn:

- De CMR constateert dat het gehele proces volgens de gemaakte afspraken heeft plaatsgevonden. De medezeggenschap is op alle drie de niveaus in voldoende mate betrokken bij de inzet van de studievoorschotmiddelen;
- Op het niveau van opleidingen hebben opleidingscommissies de ambitie tot meer co-creatie met management en achterban bij het maken van opleidingsspecifieke plannen;
- De informatie over de voortgang van de plannen naar opleidingscommissies kan worden verbeterd;
- Enkele facultaire deelraden kunnen hun bevindingen over de betrokkenheid van de opleidingscommissies explicieter opnemen in hun rapportages.

De CMR constateert dat de eerste stappen op het gebied van kwaliteitsafspraken en de daaruit voortkomende studievoorschotmiddelen conform afspraken en besturingsmodel binnen de HvA zijn geïmplementeerd.

Strategische doelen



2.1 Onderwijs

De beroepspraktijk van de grote stad stelt hoge eisen aan onze afgestudeerden en daarmee ook aan de inhoud en de vorm van het onderwijs van de HvA. Daarom vernieuwen we de inhoud en de vorm van dat onderwijs doorlopend. Afgestudeerden moeten kunnen rekenen op een waardevol diploma, waarmee zij vlot aan de slag komen op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk rapporteren we over het portfolio, het onderwijsbeleid, regelingen voor speciale doelgroepen onder de studenten en over internationale activiteiten.

Regelmatig houdt de HvA het portfolio tegen het licht. Biedt de HvA onderwijs op de juiste niveaus aan, sluit dit onderwijs voldoende aan bij de arbeidsmarkt en is het aanbod leven lang ontwikkelen nog up-to-date? Deze checks hebben in 2019 geleid tot drie nieuwe opleidingen: de Ad Cyber Security, de Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn en de master Digital Driven Business. Daarnaast ging de brede bachelor Social Work van start. Formeel geen nieuwe opleiding, maar een waarin Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Culturele Maatschappelijke Vorming zijn opgegaan. Wel is het onderwijsconcept door de integratie van onderzoek in onderwijs radicaal vernieuwend. Het portfolio van de HvA omvat daarmee 73 bacheloropleidingen, 18 opleidingen op masterniveau (vier onbekostigd) en vijf Associate degrees.

Met het ontwikkelen van **Associate degrees** (Ad) geeft de HvA sinds 2013 vorm aan de behoefte van de arbeidsmarkt aan personeel met een opleidingsniveau dat ligt tussen mbo-niveau 4 en hbo-bachelor-niveau 6. Deze groep studenten wordt opgeleid voor nieuwe beroepen of versterkt in hun professie. Dit aanbod vloeit direct voort uit de emancipatorische functie van de HvA en het speerpunt leven lang ontwikkelen.

In het programma **Masterontwikkeling** wordt een kwalitatief hoogwaardig, selectief en bestendig portfolio (door) ontwikkeld dat past bij het profiel van de HvA en dat aansluit bij de expertise van docent/onderzoekers en lectoren en bij de vraag van studenten en beroepenveld. In 2019 zijn systematisch ervaringen, kansen en belemmeringen in kaart gebracht bij het realiseren van masters. Ook is de HvA betrokken bij landelijke ontwikkelingen, dit jaar als medeorganisator van de conferentie 'De rol van onderzoek in de masteropleidingen' en als medeauteur van de masterstandaard van de Vereniging Hogescholen, die in 2019 werd geactualiseerd.

Uitdagende leeromgeving

Al het onderwijs van de HvA vindt plaats in een **uitdagende leeromgeving** waarin studenten zoveel mogelijk leren in of aan de hand van realistische, door de grootstedelijke complexiteit bepaalde beroepssituaties. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk vormt de rode draad. Omdat onze studenten verschillen in leerbehoeften en omstandigheden behoren persoonlijke leerroutes steeds vaker tot de mogelijkheden. De visie van de HvA luidt dat elke student welkom is in elke fase van zijn of haar leven en dat hij of zij steeds meer regie krijgt op zijn studiepad.

Met name in brede bacheloropleidingen zoals Social Work kunnen studenten kiezen uit leerroutes en/of keuzevakken om de eigen interesses te volgen. Differentiatie in opdrachten, didactiek en toetsing is in steeds meer opleidingen aan de orde. Deeltijdopleidingen houden vaak met elke student een intake en stellen op basis daarvan een persoonlijk studieplan op. Ook investeren zij in een betere integratie van het leren met de eigen werkplek van de student. Het hogeschoolbrede programma **Flexibel Onderwijs** ondersteunt opleidingen bij de vormgeving van deze persoonlijke leerroutes. De activiteiten zijn gericht op advies, onderzoek, het ontwikkelen van kennis en tools en op kennisdeling. In 2019 lanceerde het programma een website om de expertise toegankelijk te maken voor alle opleidingen. Ook onderzocht het programma de keuzemogelijkheden die studenten hebben en hoe zij die ervaren. Bijna 60 procent van de studenten geeft aan dat het in hun opleiding mogelijk is om de eigen interesses te volgen. Een bijna even groot percentage heeft echter de behoefte aan meer mogelijkheden.

Dé uitdaging bij flexibel onderwijs is de organisatie ervan. In het programma **Goed Georganiseerd Onderwijs** (GGO) werken studenten, docenten en ondersteuners samen aan nieuwe kaders, nieuwe processen en een bijpassende cultuur en ICT-voorzieningen. In 2019 is het programma gestart.

Er werd een design challenge georganiseerd waarbij studenten, docenten en ondersteuners oplossingen zochten voor hardnekkige vraagstukken in de onderwijsorganisatie. Het winnende idee voor de minorenkiezer wordt gerealiseerd in 2020.

In 2020 worden binnen GGO zes projecten en de lopende experimenten en pilots gecontinueerd. Zo wordt gewerkt aan een gewijzigd proces (en ondersteuning) om een vastgesteld curriculum neer te zetten. Tevens wordt gewerkt aan de mogelijkheid studenten regie te geven over hun studiepad door hen in staat te stellen hun onderwijs te plannen en zich aan te melden voor onderwijs en tentamens. We werken toe naar een persoonlijk rooster binnen een aantrekkelijk en veilig onderwijsportaal.

Flexibilisering is alleen mogelijk met een **adequate digitale leeromgeving.** Daar ging in 2019 veel aandacht naar uit. Na een pilot in 2018 namen alle studenten en medewerkers in 2019 het nieuwe leermanagementsysteem Brightspace in gebruik. Hiermee kunnen opleidingen het onderwijs daadwerkelijk vernieuwen. En beschikken docenten over een nieuwe toolbox die veel rijker en flexibeler is dan voorheen. Om te helpen met het innoveren van het onderwijs met informatietechnologie, kunnen docenten in 2020 een beroep doen op een team van deskundigen.

Onderzoek in onderwijs

Het strategisch programma Onderzoek in Onderwijs (OiO) heeft de integratie van onderwijs en onderzoek tot doel.Het programma deelt kennis over de verbinding van onderwijs en onderzoek in bijeenkomsten, genereert kennis via monitoringsonderzoek en draagt bij aan het landelijk netwerk OiO. Hierdoor groeit het collectieve bewustzijn over onderzoeksintegratie. De wens om actief bij te dragen aan deze integratie is inmiddels breed te zien onder de collega's in deelname aan activiteiten, visie-ontwikkeling en curriculumherziening. Zo namen 280 HvA-collega's deel aan de eerste HvA Onderzoeksdag. Ruim 80 collega's uit zes faculteiten namen als bezoeker (of spreker) deel aan twee Kennisdelers en twee Smaakmakers. En in de volle breedte van de HvA werden adviesgesprekken gevoerd over visie-ontwikkeling en curriculumherziening.

Leven lang ontwikkelen

Het programma **Leven Lang Ontwikkelen** ondersteunt faculteiten om een wendbaar, levensvatbaar en zichtbaar portfolio te realiseren voor werkenden en afgestudeerden. Het afgelopen jaar is een aantal initiatieven geselecteerd om als pilots door te ontwikkelen en te leren van de ervaringen voor de verdere uitbouw van leven lang ontwikkelen. Sommige initiatieven zijn gericht op nieuwe manieren van het kwalificeren van mensen, bijvoorbeeld bij grote tekorten op de arbeidsmarkt. Andere zijn gericht op de transformatie en innovatie van beroepen, zoals de Knowledge HUB MRO Aviation Academy, de Digital Society School en de Smart City Academy. In deze laatste gevallen staat de verbinding tussen onderzoek en nieuwe vormen van leren centraal. Lessen uit het verleden worden gebruikt voor een nieuw portfoliobeleid.

Kwaliteit

Ondertussen vonden in 2019 ook **meerdere opleidingsaccreditaties** plaats. Van de acht bacheloropleidingen die op gingen ontvingen er drie een positief accreditatiebesluit op grond van het beperkte opleidingsbeoordelingskader. Dat gaat uit van vier standaarden: beoogde eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties. Omdat de HvA een erkenning Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) heeft, kunnen onze opleidingen volgens het beperkte opleidingskader worden geaccrediteerd.

Vijf opleidingen kregen een positief oordeel op grond van een lichtere opleidingsbeoordeling, waarbij slechts twee standaarden werden beoordeeld: beoogde en gerealiseerde eindkwalificaties. Deze lichte opleidingsbeoordeling is mogelijk in verband met de HvA-deelname aan het experiment 'Instellingsaccreditatie met lichtere opleidingsaccreditatie'. Met dit experiment, dat loopt tot 2024, wil de minister van OCW het accreditatiestelsel verder ontwikkelen naar een stelsel dat meer uitgaat van vertrouwen in professionals, grotere betrokkenheid van studenten en docenten en een betere balans tussen baten en lasten bij accreditaties. De eerste resultaten van onze deelname aan de pilot zijn veelbelovend. We zien bijvoorbeeld meer eigenaarschap en zelfbewust handelen bij opleidingen.

Eén master en twee Ad-opleidingen ontvingen een positief accreditatiebesluit na een beoordeling van de toets nieuwe opleiding. Deze drie opleidingen zijn 1 september 2019 gestart. Een overzicht van de geaccrediteerde opleidingen is opgenomen in de bijlage Onderwijs en Onderzoek van dit jaarverslag.

Make IT Work, omscholing in de IT

Een van de initiatieven in het Leven Lang Ontwikkelen-programma is Make IT Work. Dit is een initiatief van de HvA voor om- en nascholing van hogeropgeleiden naar een baan in de IT. Voor Make IT Work stond 2019 in het teken van landelijke uitbreiding. Nadat eerder de Hanzehogeschool is aangesloten, bieden nu ook Hogeschool Fontys ICT en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen de omscholingsprogramma's van Make IT Work aan. Gesprekken zijn gaande met andere hogescholen, zodat het scholingsprogramma in de IT via een landelijke dekking van hogescholen beschikbaar is.
Inmiddels nemen 113 organisaties deel als werkgever en hebben 424 cursisten het traject succesvol doorlopen. Er is gestart met de ontwikkeling van twee nieuwe omscholingsrichtingen op het gebied van Information Security & Privacy en Cybersecurity. Met twee grote verzekeraars zijn interne omscholingstrajecten gestart waarbij medewerkers vanuit een ondersteunende functie omgeschoold worden tot softwareontwikkelaar binnen dezelfde organisatie.

Studenten

De HvA biedt speciale doelgroepen extra ondersteuning. Het gaat om studenten met een functiebeperking, studenten die hun opleiding met topsport combineren en ondernemende studenten die studeren en een eigen bedrijf combineren. Regelingen voor deze groepen worden meer en meer op elkaar afgestemd.

Per jaar starten er aan de HvA ruim **tweeduizend studenten met een functiebeperking**. In 2019 vonden veel van deze studenten hun weg naar Limitless. Onder de vlag van dit studentenplatform vonden bijeenkomsten plaats, is er een panel van kritisch meedenkende studenten ingericht, een netwerk van peercoaches in het leven geroepen en zijn er pilots uitgevoerd met studentmentoren, die eerstejaarsstudenten met een functiebeperking intensief begeleiden in de eerste honderd dagen van hun opleiding.

Als onderdeel van het strategische programma Studeren met een functiebeperking hebben de faculteiten in 2019 bijeenkomsten, trainingen en workshops georganiseerd voor studenten en medewerkers. Ook hebben de meeste faculteiten werk gemaakt van meer gespecialiseerde vormen van begeleiding. Casemanagers zijn aan de slag voor studenten met een functiebeperking én studenten die met andere belemmeringen kampen.

117 studenten met een functiebeperking hadden in 2019 een kennismakingsgesprek vóór aanvang van de studie. Deze **pilot Soft Landing** is inmiddels positief geëvalueerd. In het najaar van 2019 hebben álle opleidingen van de HvA deze route opengesteld voor aankomende studenten.

Op verzoek van studenten komt er vanaf het studiejaar 2020-2021 een fysieke plek waar zij terecht kunnen met vragen om hulp en begeleiding, Student Info. Het doel is om *een single point of contact* in te richten voor laagdrempelige en professionele ondersteuning. De eerste Student Info, bemenst door Studentenzaken, opent in de trainings- en ontmoetingsruimte voor studenten van de faculteit Techniek.

Veel maatregelen voor studenten met een functiebeperking worden ook ingezet voor studenten die andere belemmeringen ervaren bij het studeren, bijvoorbeeld studenten met een zorgverantwoordelijkheid of anderstalige studenten.

Voor studenten die ook aan topsport doen werkt de **Topsport Academie Amsterdam** (TAA) vanaf 2019 met een kernteam dat de naar schatting 230 studenten goed kan begeleiden. Het team bestaat uit faculteitscoördinatoren die gespecialiseerd zijn in de combinatie topsport en onderwijs. Samen met hen is een aantal portefeuilles gedefinieerd om de duale carrières van topsporters te ondersteunen: flexibilisering & digitalisering, instroom/intake & voorlichting, wet & regelgeving, atleten-zaken, marketing/PR en onderzoek.

De Topsport Academie Amsterdam is een belangrijke partner in de ontwikkeling van het landelijke duale carrièrebeleid. In Europees verband startte de academie in 2019 met twee subsidieprojecten via Erasmus+ *collaborative partnerships*. Het gaat om STARTING 11 (de ontwikkeling van een digitale Dual Career Toolkit) in samenwerking met de Digital Society School, waarvan de HvA projectleider is en om SCORES (het opzetten van een train-de-trainer programma) waarbij de HvA partner is. In 2020 start een volgend EC-subsidieproject: ATLAS, over topsporter/ondernemers.

Om ondernemerschap binnen de hogeschool te bevorderen is onder leiding van lector Ingrid Wakkee een hogeschoolbreed programma opgezet. Uitgangspunt daarbij dat binnen alle opleidingen van de hogeschool onderwijs en ondernemerschap gecombineerd kan worden. Onder de vlag van het programma is daartoe een docentenkring Ondernemerschap opgezet. Uitwisseling van informatie, kennis en werkwijze op het gebied van ondernemerschapsonderwijs is de kern hiervan. Ook is een **ondernemersregeling** vastgesteld. De regeling is bedoeld voor studenten die naast hun studie een bedrijf runnen. Studenten die in aanmerking komen voor de regeling kunnen bepaalde onderwijsverplichtingen aanpassen. In 2019 maakten tien studenten gebruik van de regeling.

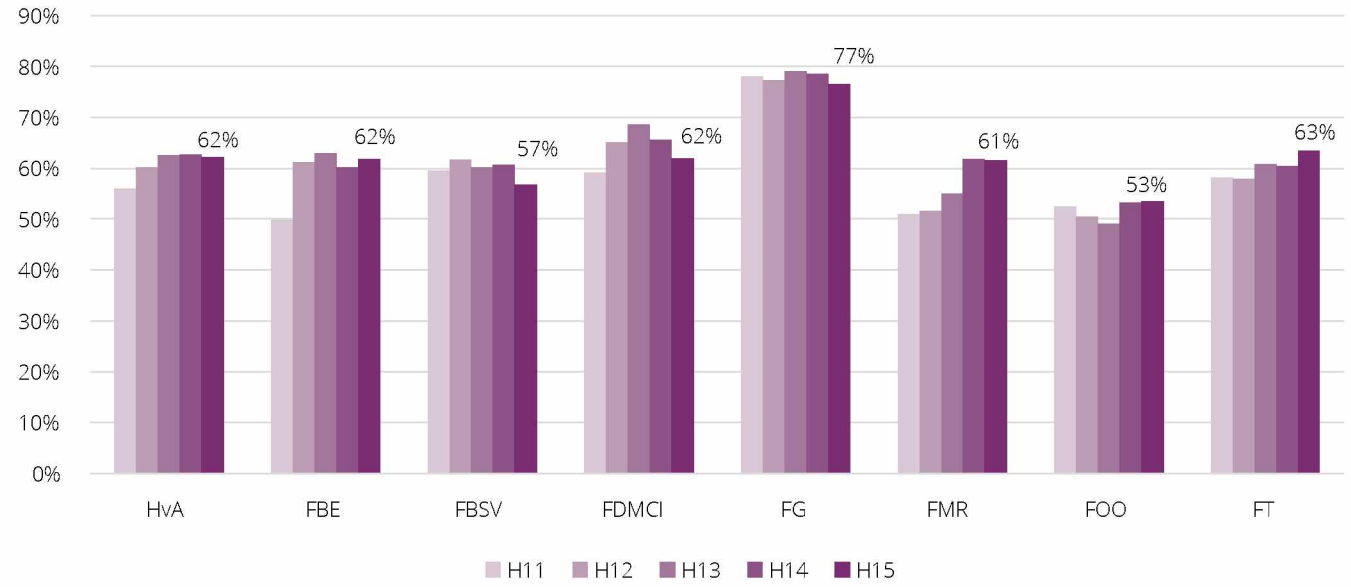
Studiesucces

De inspanningen op het gebied van studiesucces hebben in 2019 hogeschoolbreed geleid tot een vrijwel gelijk gebleven percentage voltijd bachelorstudenten (62%) dat hun opleiding na vier jaar hoofdfase heeft afgerond.

Het rendement bij de faculteit Gezondheid (FG) is met 77% het hoogste binnen de HvA. Dit is echter wel lager dan vorig jaar. Ook bij faculteiten Bewegen, Sport en Voeding (FBSV) en Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI) daalde het hoofdfaserendement. De faculteit Techniek (FT) laat daarentegen een stijgende trend zien. Bij de faculteiten Maatschappij en Recht (FMR) en Onderwijs en Opvoeding (FOO) is het hoofdfaserendement op het hoogste niveau in jaren gestabiliseerd. Het hoofdfaserendement van FOO is met 53% het laagst binnen de HvA.

In de tabel hoofdfaserendement HvA en faculteit worden de hoofdfaserendementen getoond van studenten die in dat jaar begonnen zijn aan de hoofdfase van de opleiding. Door deze een aantal jaren te vergelijken kan worden vastgesteld hoe het hoofdfaserendement zich ontwikkelt.

Hoofdfaserendement HvA en faculteit



Bron: HvAData

Het beleid dat gericht is op het verhogen van het studiesucces in het eerste jaar bestaat uit het **optimaliseren van de studiekeuze, het versterken van de binding van studenten en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs**. Nieuw in 2019 was, dat HvA-studenten niet alleen het havo, maar ook het mbo veelvuldig bezochten om voorlichting te geven. Dit kon dankzij een OCW-subsidie van Studentlab. Om de studiekeuzecheck nog beter te laten verlopen, is in 2019 gestart om die in een blended vorm aan te bieden. Aangemelde studenten kunnen direct zien hoe er op de HvA online onderwijs wordt aangeboden, dankzij een aanpassing in het learning management systeem Brightspace.

In 2019 hebben alle faculteiten plannen gemaakt voor een **drempelvrije doorstroom** vanuit het vo en mbo. Dat gebeurde bij de opleiding engineering in de vorm van een doorstroommodule met het vo. De faculteit onderwijs en opvoeding begon samen met het mbo aan de professionalisering van mbo-docenten op het gebied van loopbaanbegeleiding en de faculteit Maatschappij en Recht is tools voor mentoren in het vo aan het ontwikkelen.

Daarnaast ging in 2019 **Vaardig je studie door!** van start. Dit project, waar alle faculteiten aan meedoen, ondersteunt leerlingen en studenten van het vo, mbo en hbo in de eerste honderd dagen bij studievaardigheden, taalvaardigheden, loopbaancompetenties en rekenvaardigheden. Er is een digitale toolbox gemaakt met good practices. Docenten in het vo en mbo én HvA-docenten krijgen begeleiding om de ontwikkelde methoden toe te passen.

De HvA coördineert samen met Inholland het **regionaal netwerk mbo-hbo Noord-Holland-Flevoland**. In dit netwerk werken vier hbo- en acht mbo-instellingen samen aan de aansluiting mbo-hbo. De ambitie is om alle mbo-4-studenten een of meer keuzedelen gericht op doorstroom naar het hbo te laten volgen. Ook wil het netwerk het aanbod Associate degree-opleidingen binnen de regio verder uitbouwen. In 2019 is een start gemaakt om de keuzedelen van de HvA op elkaar af te stemmen, waar nodig nieuwe sectorspecifieke keuzedelen op te starten en de pareltjes met elkaar te delen. Daarnaast wordt ook in het keuzedeel ruimte gemaakt om Brightspace in te zetten, zodat mbo-studenten bekend raken met blended learning bij de HvA. De partners organiseren keuzedelen die deel uitmaken van het mbo-curriculum, én voorbereiden op studeren in het hbo. Landelijk gezien is dit uniek.

Het **regionale vo-ho netwerk OPeRA** heeft in 2019 een visie op studiekeuze en loopbaanbegeleiding geformuleerd. En er is een werkgroep taalontwikkelend onderwijs ingesteld die de drempels op het gebied van taal in de aansluiting gaat identificeren.

Studenttevredenheid

De tevredenheid van studenten is een belangrijke indicator voor de onderwijskwaliteit van de HvA. De mening van studenten komt naar voren in de jaarlijks gehouden Nationale Studenten Enquête (NSE). Wegens het ontbreken van resultaten van de NSE 2019[1] is het HvA-studentenpanel ingezet om het informatieverlies te compenseren. De inzet van het studentenpanel levert geen complete vervanging op van álle informatie die voorgaande jaren uit de NSE voortkwam, maar wel enige continuïteit in de belangrijkste cijfers over studentenoordelen die gebruikt worden bij de sturing van de organisatie.

1 Eind januari 2019 is de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE) van start gegaan. Door technische problemen was de response niet betrouwbaar. Het hbo heeft verdere medewerking aan de NSE in 2019 gestaakt. De data zijn daardoor niet beschikbaar voor hogescholen.

Ongeveer **72 procent van de voltijd bachelorstudenten** geeft aan **(zeer) tevreden** te zijn met de opleiding in het algemeen. Wanneer we kijken naar de tevredenheid per deelaspect van de studie, blijkt dat studenten het meest tevreden over de algemene sfeer. Studenten zijn ook relatief tevreden over groepsgrootte, inhoud en docenten. Over het thema internationalisering zijn de studenten het minst tevreden. Ook zijn studenten minder tevreden over informatievoorziening en studiebegeleiding.

Aansluiting arbeidsmarkt

Naast studenttevredenheid en rendement is de snelheid waarmee afgestudeerden een baan vinden een graadmeter voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarom staat in het instellingsplan dat afgestudeerden van de HvA direct aan de slag kunnen op de (grootstedelijke) regionale, nationale én internationale arbeidsmarkt. Minimaal 85 procent van de afgestudeerde voltijd bachelorstudenten moet in 2020 binnen drie maanden een baan hebben gevonden, zo is de ambitie geformuleerd.

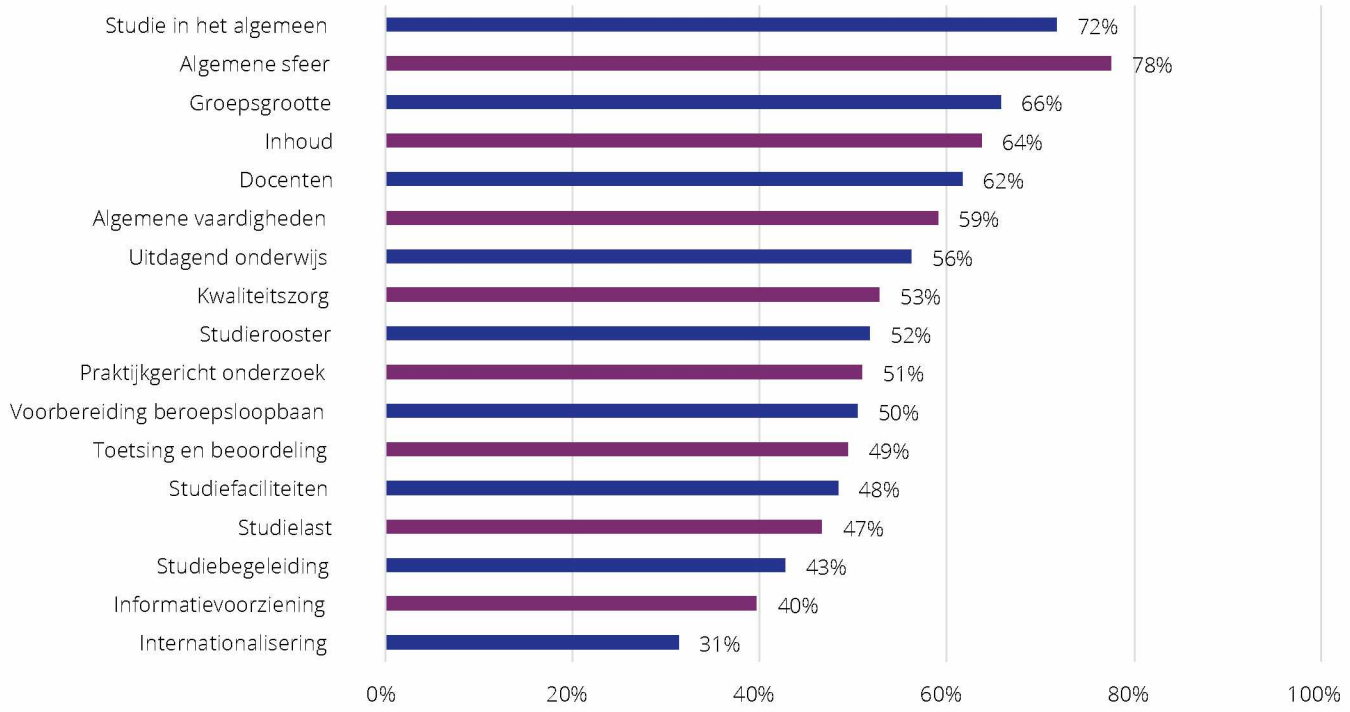
Uit de HBO-Monitor 2019, waarin HvA-afgestudeerden uit studiejaar 2017-2018 in het najaar van 2019 zijn gevraagd naar hun arbeidsmarktintrede, blijkt dat ruim 96 procent van degenen die zich aanbieden op de arbeidsmarkt werk heeft gevonden. Daarvan werkt 83,9 procent op tenminste hbo-bachelor niveau. Van alle HvA-afgestudeerden vond 91,7 procent binnen drie maanden na het afstuderen een betaalde baan. Dit is een significante stijging ten opzichte van vorig jaar, toen was het 89 procent. De score van de HvA lag de afgelopen jaren iets onder het landelijke gemiddelde, maar is nu ingelopen en vergelijkbaar met de landelijke score. (zie tabel op pagina 28).

Internationalisering

De opleidingen en het onderzoek van de HvA sluiten aan bij de internationale stand van kennis en inzicht in het vakgebied. De studenten worden gestimuleerd om in het buitenland studie- of werkervaring op te doen. Daarnaast kent de hogeschool een aantal internationale en volledig Engelstalige opleidingen met een 'international classroom'. De HvA staat daarmee open voor de ontvangst van studenten uit het buitenland, om hen studie-ervaring in Amsterdam te laten opdoen en de kans te geven in Nederland werkervaring op te doen. Om in een internationale omgeving de kwaliteit van het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek te kunnen borgen, is een netwerk van samenwerkende instellingen van belang. Dit draagt bij aan de transparantie en efficiency van de uitwisseling van studenten en medewerkers. De HvA heeft daarom in 2016 het initiatief genomen tot de Urban Research and Education Knowledge Alliance (U!REKA), een consortium van Europese kennisinstellingen.

In 2019 zijn er **twee nieuwe partners** toegetreden tot het netwerk. Dat zijn Instituto Politécnico de Lisboa (Portugal) en VSB-Technical University of Ostrava (Tsjechië). De overige partners zijn Edinburgh Napier University (Schotland), Frankfurt University of Applied Sciences (Duitsland), Metropolia University of Applied Sciences (Finland), Oslo Metropolitan University (Noorwegen) en de Hogeschool Gent (België). Naast reguliere mobiliteit van studenten onder U!REKA-partners wordt ook de mobiliteit bevorderd onder

Percentage voltijd bachelorstudenten dat (zeer) tevreden is over (deelaspecten van) de studie



Bron: Onderzoek Studenttevredenheid HvA-studentenpanel 2019

onderzoekers, docenten en ondersteunend personeel. Internationale mobiliteit is via deze weg gekoppeld aan het U!REKA-netwerk. Een middel om deze mobiliteit te vergroten en gezamenlijk onderwijs te innoveren en integreren, is het vormen van een European University. Daar hebben de HvA en de overige U!REKA-partners zich voor ingezet in 2019. Begin 2020 wordt de aanvraag voltooid en ingediend.

De HvA kent eigen en gezamenlijk met andere Nederlandse kennisinstellingen georganiseerde evenementen en subsidieregelingen en beurzen om de internationale mobiliteit te bevorderen. HvA-evenementen zijn de goed bezochte **Going International-dag** en het **Student Ambassadors-programma**. Samen met kennispartners in Amsterdam organiseerde de HvA voor de vijfde keer het **International Talent Event Amsterdam (ITEA)**, dat een platform biedt voor Amsterdamse internationale studenten en internationale bedrijven in de regio Amsterdam om elkaar te treffen voor stagemogelijkheden, afstudeer- en onderzoeksprojecten en ook toekomstige banen. Internationaal talent is van enorm belang voor de groei van economische regio's en samenwerkingen tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven (triple helix-samenwerking) is hierin een stuwende factor. In 2019 werden meer dan 800 internationale studenten gekoppeld aan 34 internationale bedrijven.

Een middel om buitenlandse studenten kennis te laten maken met de HvA is de AUAS Summer School, die in 2019 voor de vijfde keer werd georganiseerd. Aan de Summer School van 2019 hebben 182 studenten uit 35 landen deelgenomen, verspreid over tien cursussen die verzorgd werden door drie faculteiten.

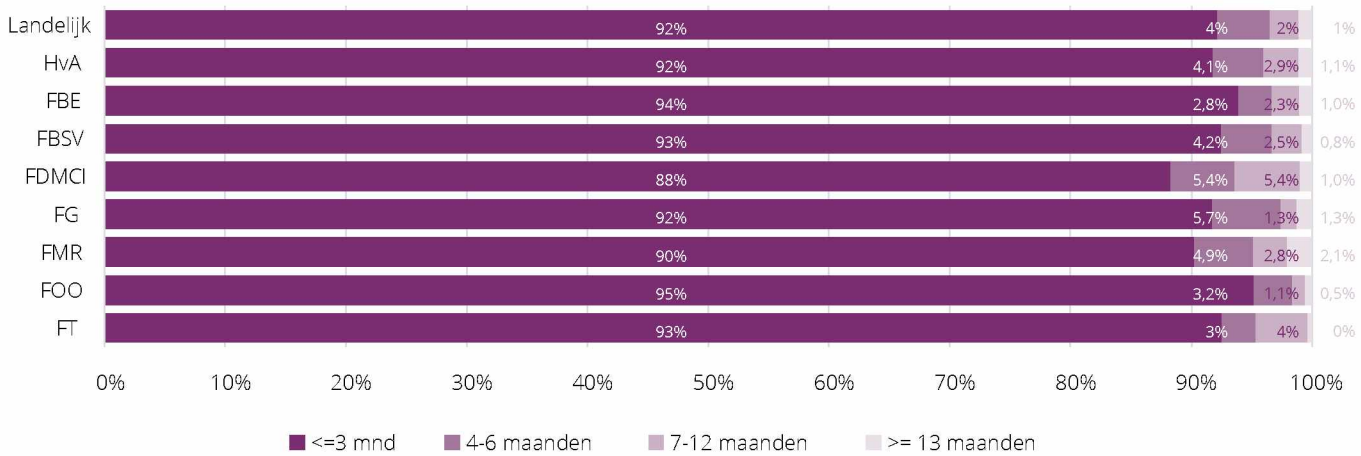
In 2018-2019 vertrokken 463 HvA-studenten met een **Erasmusbeurs** (studie) naar het buitenland. In datzelfde jaar verbleven 397 buitenlandse studenten aan de HvA met een Erasmusbeurs. Onderstaand schema biedt een overzicht van uitgaande mobiliteit van de afgelopen jaren voor student-, docent- en stafmobiliteit.

De HvA ontvangt subsidie vanuit Erasmus+ voor het faciliteren van (studiepunt)mobiliteit van studenten (studie/stage) en docenten en heeft daarnaast een aantal succesvolle gezamenlijke internationale projecten lopen. Het gaat om mobiliteit buiten Europa en andere strategische-partner-subsidies bij FBE, FOO, FMR en FBSV (KA 107). In 2019 is ook een aantal Erasmus+ projecten succesvol afgerond, zoals Social Inclusion, Education and Urban Policy for Young Children (FOO) en Handball 4 Dual Careers (H4DC) (FBSV).

Daarnaast is er in 2019 een groot aantal **Erasmsus+ projecten** toegekend waaronder Erasmus+ Sports project getiteld 'Athletes as Entrepreneurs' en Erasmus+ KA2 projecten over Creativity in HEIs through a game design approach en een capacity building-project met de University of the Free State (SA) over Transforming curricula through internationalisation and virtual exchanges. Ook is er in 2019 een Horizon-project gehonoreerd waarin de HvA partner is: door Urban Technology in het ATELIER (energieneutrale wijk) project.

Beurzen stimuleren studenten bij hun internationale ervaringen. De **VSBfonds Beurs** (maximaal 10.000 euro) is bedoeld voor studenten die zich na hun afstuderen aan het Nederlands hoger onderwijs in het buitenland via vervolgstudie of -onderzoek verder willen bekwamen. In 2019 hebben twaalf HvA-studenten zo'n beurs ontvangen. De **Holland Scholarship** (HS)-beurzen zijn bedoeld voor studenten van Nederlandse hogeronderwijsinstellingen voor studie in een niet-EER-land en voor studenten uit niet-EER-landen die een volledige opleiding aan het Nederlandse hoger onderwijs willen volgen. OCW financiert de beurzen voor de helft en de instelling legt de andere helft bij. In het studiejaar 2018-2019 hebben 33 internationale studenten een HS-beurs ontvangen. 41 HvA-studenten studeerden met een HS-beurs in het buitenland. Aan de HvA studeren jaarlijks ongeveer 75 vluchtelingstudenten die door de Stichting voor Vluchtelingenstudenten (UAF) ondersteund worden. Dit is het grootste aantal van alle hogescholen in Nederland. De studenten krijgen ondersteuning bij prak-

Zoekduur eerste baan (afgestudeerden 2017-2018)



Bron: HBO Monitor 2019, de respondenten zijn voltijd bachelorstudenten.

tische en andere zaken binnen de HvA en het leven als student in Amsterdam.

Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT

De HvA wil de kansen die digitalisering biedt goed benutten en onderwijsinnovaties versnellen. Daarom neemt de instelling deel aan het landelijke Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Dit is een samenwerking van de Vereniging Hogescholen, de Vereniging van Universiteiten, SURF en 40 instellingen. De HvA participeert in vier van de acht thema's: docentprofessionalisering; flexibilisering; aansluiting op de arbeidsmarkt en ten slotte samenwerking met EdTech bedrijven. Het afgelopen jaar stond vooral in het teken van oriëntatie, planvorming, de inrichting van projecten en de landelijke afstemming.

Voor **docentprofessionalisering** kiest de HvA een aanpak om het leren vorm te geven in professionele leergemeenschappen (PLG's). Hierbij wordt professionalisering ingericht op een wijze waarop we ook graag zien dat studenten leren: met veel aandacht voor digitalisering, flexibilisering en eigen leervragen, waarbij gebruik gemaakt wordt van de nieuwe digitale leeromgeving Brightspace. Het concept is in 2019 door trainers van de HvA Academie met vele stakeholders ontwikkeld. De eerste PLG is vervolgens in pilotvorm van start gegaan en positief geëvalueerd. Eind 2019 is tevens een ICTO-community opgericht: een netwerk van facultaire ondersteuners/specialisten blended learning/ICTO-coaches. Daarnaast neemt de HvA deel aan een landelijke werkgroep 'effectieve professionaliseringsvormen'.

Voor het thema **flexibilisering** zijn de HvA-programma's Flexibel Onderwijs (FO) en Goed Georganiseerd Onderwijs (GGO) aangesloten. Het programmateam van FO is gericht op visie-ontwikkeling en ondersteunt opleidingen in de vormgeving van flexibel onderwijs. De HvA kiest voor een brede uitwerking van het begrip flexibel onderwijs, maar legt in de ontwikkeling voorlopig de nadruk op de dimensies inhoud en tempo. Het programmateam van GGO richt zich op de logistieke aspecten van flexibel onderwijs. Daarnaast neemt de HvA deel aan twee landelijke werkgroepen op dit thema: de werkgroep onderwijskundige vraagstukken en de werkgroep OER. De HvA is hier aanvoerder van.

Het thema **arbeidsmarkt** sluit aan op de activiteiten in het HvA-programma Leven Lang Ontwikkelen. Enkele good practices zijn in kaart gebracht waarin sprake is van responsief reageren op vragen uit de arbeidsmarkt rondom digitalisering en IT. Het gaat hier om voorbeelden van zowel initieel als post-initieel onderwijs, gericht op de volle breedte van de beroepsontwikkeling (van beginnende beroepsbeoefenaars tot startbekwame en vakbekwame professionals en experts). Omdat de koers in het landelijk versnellingsteam uiteindelijk onvoldoende aansluit op de activiteiten in de HvA, trekt de HvA zich per 2020 terug uit dit thema.

Het laatste thema, de **samenwerking met EdTech-bedrijven** (technologie voor onderwijsinnovaties), richt zich zowel op de adoptie en opschaling van EdTech-innovaties als op het opzetten van een EdTech-incubator aanpak. Initiatieven op dit vlak zijn met elkaar in verband zijn gebracht. Onder de noemer Smart Education zijn de eerste stappen gezet in de oprichting van een lab waarin innovatieve activiteiten rond leren met ICT worden uitgevoerd. Daarnaast is, als vervolg op de implementatie van Brightspace, een team DLO-innovatiepartners van start gegaan, gericht op kennisontwikkeling en consultancy rondom onderwijsinnovatie met ICT. Een ander relevant project is het HvA 10K-pré-incubator project, waarin studenten met innovatieve ideeën worden ondersteund in het opzetten van een startup.
De onderlinge afstemming van deze projecten heeft geleid tot een gezamenlijke visie en een plan voor de aanpak van EdTech voor de komende jaren.

Subsidies voor studie, stage en gastdocentschappen (Erasmus+ KA103)

	SMS (Studie)		SMP (Stage)		STA (Gastdocentschappen)		STT (Staftraining)		OS	Totaal
	Studenten	Subsidie	Studenten	Subsidie	Gastdocent-schappen	Subsidie	Staf-trainingen	Subsidie	Subsidie	Subsidie
2014-16	420	€ 465.390	143	€ 235.173	53	€ 29.040	1	€ 765	€ 90.564	€ 820.932
2015-17	446	€ 472.215	73	€ 122.181	29	€ 15.970	1	€ 420	€ 96.387	€ 707.173
2016-18	462	€ 394.130	87	€ 99.631	59	€ 29.955	7	€ 3.810	€ 100.725	€ 628.251
2017-19	413	€ 407.245	60	€ 83.523	53	€ 26.575	9	€ 5.190	€ 96.585	€ 619.118
2018-20*	374	€ 381.904	67	€ 104.849	56	€ 29.135	16	€ 9.020	€ 87.195	€ 612.103

2.2 Onderzoek

Met praktijkgericht onderzoek draagt de HvA direct bij aan de innovatie van de beroepspraktijk en het onderwijs. Aan de HvA wordt onderzoek gedaan dat vraaggericht is, in samenspraak met partners uit de praktijk wordt uitgevoerd en dat daardoor aantoonbaar bijdraagt aan de innovatie van de (regionale) beroepspraktijk. In 2019 heeft de onderzoekscapaciteit zich gestabiliseerd. Veel aandacht ging uit naar het profileren van (de resultaten van) het onderzoek voor de omgeving. Via subsidies haalde de HvA 12 miljoen binnen voor praktijkgericht onderzoek.

Sinds 2012 brengt de HvA het onderwijs en onderzoek samen in zes grootstedelijke thema's die aansluiten bij de vraagstukken van de metropoolregio Amsterdam. Binnen deze thema's werken lectoren, docent/onderzoekers en studenten uit verschillende faculteiten aan duurzame oplossingen voor deze vraagstukken. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de externe partij(en) waar het vraagstuk speelt. Een mooi voorbeeld uit 2019 is Gymmermansoog, waarbij onderzoekers van de HvA gymleraren ondersteunen bij hun nieuwe rol om motorische ontwikkeling van leerlingen te verbeteren en overgewicht te verminderen. Schoolbesturen, Jeugdzorg en paramedisch specialisten zijn betrokken om deze aanpak in heel Amsterdam in te voeren. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van de energiepositieve wijk Buiksloterham, waarvoor in 2019 een grote subsidie werd toegekend uit het Europese programma Horizon2020. Hier kunnen bewoners energie verhandelen die zij zelf duurzaam hebben opgewekt en niet gebruiken. Samenwerkingspartners zijn Spaanse, Europese en Nederlandse kennisinstituten.

De HvA wil de komende jaren een duurzamere relatie opbouwen met externe partijen die bepalend zijn voor de maatschappelijke vraagstukken waar de HvA het onderwijs en onderzoek op afstemt. Dit is in 2018 ook met de minister van OCW afgesproken. Daarom zette de HvA in 2019 de koers in om, voortbouwend op de al bestaande speerpunten van de hogeschool, vijf Centres of Expertise (CoE) te realiseren. CoE's zijn publiek-private of publiek-publieke samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, overheid en burgers. CoE's hebben de afgelopen jaren hun waarde bewezen en worden gezien als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, als verbinder van buiten (externe partijen) naar binnen (hbo) en als herkenbare samenwerkingsvorm met impact. Reden waarom de Vereniging Hogescholen de commissie-Reiner heeft gevraagd de randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling ervan te bepalen. De Centres of Expertise die in 2020 vorm krijgen zijn:

- Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (voortzetting)
- Centre of Expertise Urban Education
- Centre of Expertise Urban Governance and Social Innovation
- Centre of Expertise Urban Technology
- Centre of Expertise Urban Vitality

De CoE's zorgen voor een verdere focus in het HvA-onderzoek en sluiten aan bij de maatschappelijke thema's van het missiegedreven innovatiebeleid van de overheid en bij Europese doelen. De Europese Commissie erkent innovaties steeds vaker als waardevol voor de economische ontwikkeling en maatschappelijke vooruitgang. Daarmee zorgen innovaties voor het verhogen van de kwaliteit van leven van burgers in de EU. Europese fondsen worden hier meer en meer op ingericht. De profilering van de HvA (University of Applied Sciences) in Brussel wordt daarom steeds belangrijker. Ook andere hogescholen zijn hiervan doordrongen. In 2019 heeft UAS-NL om die reden een *EU-representative* in Brussel aangesteld. UAS-NL is het landelijk netwerk voor hogescholen dat zich richt op internationalisering van praktijkgericht onderzoek. Alle partners hebben een contactpersoon voor deze *EU-representative* die de vragen en behoeftes uit de organisatie ophaalt, en andersom, de informatie uit Brussel terugkoppelt.

Professor of Practice Kate Raworth

Met ingang van januari 2020 is econoom Kate Raworth benoemd tot Professor of Practice. De HvA is met deze benoeming de eerste hogeschool in Nederland die kiest voor aanstelling van een belangrijke onderzoeker op deze positie. Raworth is mondiaal opinieleider op het gebied van duurzaamheid en economische transitie en schreef de bestseller *Doughnut Economics*. Ze werd begin 2020 feestelijk welkom geheten en zal vanaf 2020 gedurende drie jaar het (economisch) onderwijs verrijken met de nieuwste inzichten op het gebied van duurzaamheid, aan de hand van de Sustainable Development Goals van de United Nations.

Expertisecentrum Applied Artificial Intelligence

Naast duurzaamheid is digitalisering een rode draad in het onderwijs en onderzoek van de HvA. Artificiële intelligentie (AI) en Data Science dringen in hoog tempo – maar veelal onzichtbaar – door in de haarvaten van de maatschappij. De toepassingen hebben verregaande consequenties voor alle sectoren en beroepen waar de HvA voor opleidt. AI brengt strategische, maatschappelijke, sociale, ethische en structurele vraagstukken met zich mee, waartoe de HvA zich moet verhouden.

Het **Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (ACIN)** bestaat sinds 2013 en heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een sterk en zichtbaar publiek-privaat partnership netwerk binnen de Nederlandse creatieve industrie. Binnen ACIN werkt de HvA met de partnerhogescholen Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Hogeschool Inholland en de Rietveld Academie (sinds 2019) samen met tal van externe partners. ACIN opereert op het kruisvlak van de creatieve industrie, digitale transformatie, betekenisvol ontwerp en maatschappelijke missies en initieerde stedelijke netwerken waaronder de Knowledge Mile en Campus Amsterdam.

Het **Centre of Expertise Urban Governance and Social Innovation** laat zich inhoudelijk leiden door de maatschappelijke vraagstukken in de grootstedelijke regio Amsterdam. Aan het begin van de 21e eeuw hebben veel steden zich weliswaar ontwikkeld tot motoren van economische groei en sociale vooruitgang maar ook als plekken van structurele armoede en toenemende segregatie. Ook in de Amsterdamse regio bestaat er naast een florerende economie en talrijke succesvolle burgerinitiatieven apathie, isolement en een gebrek aan toegang tot sociale of juridische voorzieningen voor burgers. Dergelijke ontwikkelingen leiden tot snel veranderende wijken in de groeiende metropoolregio en vragen om pragmatische lokale samenwerking tussen betrokken partijen voor 'klassieke' sociale vraagstukken zoals samenleven in diversiteit, sociale (kansen)ongelijkheid, dakloosheid en verward gedrag op straat. In deze brede context positioneert het centre zich als kennis- en innovatiepartner die via praktijkgericht onderzoek partijen in de metropoolregio (burgers, bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties) wil stimuleren nieuwe oplossingsrichtingen en handelingsperspectieven te ontwikkelen en toe te passen. Daarmee wil het centre bijdragen aan de kansen voor een meer inclusieve en duurzame ontwikkeling van de Metropoolregio Amsterdam.

Het **Centre of Expertise Urban Vitality** helpt stadsbewoners vitaal te zijn, te worden of te blijven in wijken, op scholen en bij sportverenigingen. Het onderwijs en onderzoek richt zich daarom op vragen als welke zorg na een ziekenhuisopname het best is bij het herstel van oudere hartpatiënten, of mensen tijdens hun revalidatie thuis genoeg oefenen en voldoende eiwitten binnen krijgen en hoe we wijken begaanbaar houden voor ouderen. Maar ook wordt onderzocht hoe een app kan helpen kinderen met overgewicht meer te laten bewegen.

Ook al is er tegenwoordig veel aandacht voor gezondheid, sport en voeding, er is een groeiende groep Amsterdammers die te weinig beweegt en ongezond eet. Voor die kwetsbare groepen (75-plussers, kinderen en lager opgeleiden – en vooral in de wijken Nieuw-West en Zuidoost) bedenkt Urban Vitality oplossingen. Het onderzoek reikt van topzorg naar topsport. Zo ontwikkelen en testen onderzoekers en studenten een wetenschappelijk onderbouwde oefenmethode die de kwaliteit verhoogt van de dagelijkse trainingen van topsporters, beroepsmusici en professionele dansers.

Het **Centre of Expertise Urban Education** richt zich op grote onderwijskundige vraagstukken. Het opvoeden van en het les geven aan kinderen en jongeren in een stad als Amsterdam is niet altijd eenvoudig. Leraren en pedagogen staan soms voor complexe uitdagingen die te maken hebben met de grootstedelijke context waarin zij werken. Denk aan een diverse leerling- en ouderpopulatie met scherpe contrasten en daaraan gekoppelde vraagstukken rond segregatie en polarisatie. Tegelijkertijd biedt de stad een rijke en gevarieerde omgeving met unieke mogelijkheden voor leren en ontwikkelen.

Het **Centre of Expertise Urban Technology** onderzoekt, ontwerpt en realiseert oplossingen voor stedelijke uitdagingen, samen met partners uit de praktijk op de thema's mobiliteit, de gebouwde stad, de circulaire stad en energie. Hiermee draagt het programma bij aan duurzame, leefbare en economisch sterke steden van de toekomst. De wereld staat voor een periode van toenemende verstedelijking. In 2050 woont 80 procent van de wereldbevolking in steden. Dit brengt veel uitdagingen met zich mee. Hoe blijf je als stad toegankelijk als de ruimte steeds schaarser wordt? Hoe richt je de stad in zodat functies behouden blijven? Hoe bedenk je slimme oplossingen om uitdagingen als klimaatverandering en afnemende beschikbaarheid van fossiele energie, grondstoffen en water het hoofd te bieden? Welke duurzame oplossingen zijn er voor onze steden van de toekomst? De antwoorden op deze vragen dragen bij aan een duurzame, leefbare en verbonden metropool en worden ook daadwerkelijk gerealiseerd in de 'proeftuin', Metropool Amsterdam.

Alle faculteiten werken al aan vraagstukken rond AI. Het in 2019 opgerichte HvA-brede expertisecentrum Applied Artificial Intelligence bundelt en versterkt deze activiteiten. Het centrum, onder leiding van HvA-lector Nanda Piersma, gaat multidisciplinair praktijkgericht onderzoek stimuleren en opleidingen en lectoraten helpen zich te positioneren ten aanzien van AI. Het expertisecentrum draagt actief bij aan de kennis en ontwikkeling van methoden om data en AI op een betekenisvolle manier in organisaties, opleidingen en de samenleving te integreren – zodanig dat de mens en maatschappelijke waarden centraal staan. Het expertisecentrum sluit eveneens aan bij het Amsterdamse initiatief dat de komende tien jaar 1 miljard euro investeert in de ontwikkeling van verantwoorde Artificial Intelligence-technologieën.

Onderzoekers

Het onderzoek in een lectoraat wordt uitgevoerd door een team onder leiding van een lector. Het hart van het lectoraat bestaat uit docent/onderzoekers en promovendi. Gedurende de looptijd van het huidige onderzoeksbeleid (sinds 2015) is het aantal lectoren gegroeid naar 60. De ambitie uit het strategisch beleid om in 2020 over 200 fte aan **onderzoekscapaciteit** te beschikken, werd al in 2016 gerealiseerd. Onderzoekscapaciteit betreft het totaal van de tijd die lectoren, docent/onderzoekers en promovendi aan onderzoek besteden. Deze bedraagt in 2019 257 fte. De HvA kent gewone lectoren en persoonlijk lectoren. Persoonlijk lectoren zijn veelbelovende gepromoveerde (docent)onderzoekers die via een tenure track door kunnen groeien naar de rol van lector. De HvA is de enige hogeschool met een dergelijke functie.

In 2019 kwam het debat op gang over een geheel nieuw traject in het praktijkgericht onderzoek, het **professional doctorate**. De HvA is een van de hogescholen die een voorstander is van dit traject, dat enigszins vergelijkbaar is met promoveren aan de universiteit. Het doel is om de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek verder te verbeteren, het onderzoek te professionaliseren (docentprofessionalisering) en de onderwijskolom te vervolmaken (niveau 8 van het Europese kwalificatiekader) met een derde cyclus. Hiervoor nam de HvA in 2019 samen met onder meer de Hanzehogeschool en Saxion het initiatief tot het opstellen van de position paper Derde cyclus voor het hbo. Het professional doctorate is opgenomen in de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek van de minister van OCW, die eind 2019 verscheen.

In 2019 was het aantal lectoren bij de HvA min of meer gelijk aan 2018, 60. Martha Meerman (gedifferentieerd HRM), Arie Wilschut (Didactiek van de maatschappijvakken) en Ben Schouten (Play & Civic Media) vertrokken vanwege emeritaat. Wegens overlijden moest de HvA afscheid nemen van Valérie Lamontagne (Fashion & Technology). Er zijn vier nieuwe lectoren benoemd (Mirka Janssen persoonlijk lector binnen het lectoraat Bewegingswetenschappen, Frederique Paulus bijzonder lector Critical Care, Reint Jan Renes lector Psychologie voor een Duurzame Stad, Michiel Horikx lector Constructieve Veiligheid). De benoeming van een lector Crossmedia per 1 januari 2020, is in 2019 afgerond. 19 Lectoren hebben tevens een aanstelling bij een andere kennisinstelling, waardoor de samenwerking met deze instellingen wordt versterkt.

In het verslagjaar rondden negen promovendi hun onderzoek succesvol af. Acht docenten ontvingen in 2019 een promotiebeurs van NWO, waarmee ze naast hun docentschap gedurende vijf jaar aan een promotieonderzoek kunnen werken.

Promovendus	Faculteit	Titel proefschrift	Datum promotie
Irene Maldini	FDMCI	Can design confront consumerism? A critical study of clothing volumes, personalisation, and the wardrobe	26-11-2019
Andrew Switzer	FMR	Transitioning the transport and Land-use system	16-01-2019
Tessa de Leur	FOO	'Just imagine...' Empathy-tasks in Secondary History Education	5-11-2019
Juanfra Alvarado Valenzuela	FBE	Entrepreneurship initiatives of immigrants, analysis of their innovative practices and mapping of their social networks	8-4-2019
Pauline Koeleman	FBE	Taalvaardigheid in het economisch beroepenveld. Onderzoek naar taalcompetenties van beroepsbeoefenaren in de economische sector	6-09-2019
Maryna Rusthoven	FBE	East meets West. The influence of national and organizational cultural context on supervisor evaluations of employee voice behaviour	18-11-2019
Paolo Scala	FT	Optimization-Simulation implementations for harmonizing operations at big airports	7-10-2019
Margriet Pol	FG/ FDMCI	Sensor activity monitoring: a new method of measuring and supporting the performance of activities of daily living for independently living older persons	5-2-2019
Mark Scheper	FG	Op maat gesneden zorg bij het Hypermobiliteitssyndroom op de kinderleeftijd (hypermobility in childhood)	20-12-2019

Prijzen en nominaties

- Roeland van Geuns ontvangt de Impact Award bij de Amsterdam Science Awards
- Sterk Meidenwerk van Judith Metz HvA onderzoek van het jaar 2019
- Projectleider Suzanne Balm wint Young Talent Prijs
- Nominatie Human Factors prijs voor Joey de Bie
- Robert van den Hoed genomineerd voor de RAAK-Award
- Margot van Hartingsveldt genomineerd voor Science Award voor schrijftest kleuters

Financiering onderzoek

De in 2017 ontwikkelde fundingstrategie heeft als doel om meer subsidies uit de tweede en derde geldstroom binnen te halen, onder andere met als doel om de continuïteit van het onderzoek te waarborgen. In 2019 heeft deze strategie voor veel gehonoreerde subsidies gezorgd, merendeels afkomstig uit het subsidieprogramma van NWO. In totaal is er voor 12 miljoen euro aan, veelal meerjarige, subsidieprojecten gehonoreerd. Daarnaast hebben ook externe partijen voor in totaal 2,6 miljoen euro een financiële bijdrage geleverd aan 98 grotere en kleinere onderzoeksprojecten. Een overzicht van de in 2019 gehonoreerde subsidieprojecten uit de tweede geldstroom staat in de bijlage Onderwijs en Onderzoek van dit jaarverslag. In overleg met partnerhogescholen is onder de vlag van UASNL in 2019 ter ondersteuning van het verwerven van Europese subsidies een contactpersoon in Brussel aangesteld. Eelco Steenhuis is werkzaam als coördinator EU Office van UASNL.

In 2019 geworven derdegeldstroom-projecten

Categorie	Aantal	Totaal bijdrage externe partijen
tot € 20.000	61	€ 579.045
€ 20.000 - € 50.000	25	€ 633.798
€ 50.000 - € 100.000	7	€ 410.052
€ 100.000 en meer	5	€ 986.000
Totaal	**98**	**€ 2.608.895**

Bron: Jaarverslagen kenniscentra

In 2019 heeft de HvA 35,9 miljoen euro ingezet voor onderzoek, iets meer dan in 2018. Daarvan is 8,7 miljoen euro afkomstig uit de tweede geldstroom en 2,6 miljoen euro uit derdegeldstroommiddelen, dat is minder dan in 2019.

Ontwikkeling middeleninzet (x 1.000 euro)

HvA	2015	2016	2017	2018	2019
1e geldstroom	11.249	15.700	16.610	22.663	24.134
2e geldstroom	3.058	5.626	8.178	9.510	8.734
3e geldstroom	3.821	3.621	2.601	3.053	2.623
overig	215	417	615	592	420
Totaal	**18.342**	**25.364**	**28.005**	**35.226**	**35.912**

Bron: Jaarverslagen kenniscentra

Ontwikkeling in de onderzoeksinzet (in aantal medewerkers en in fte)

	2015	2016	2017	2018	2019
Lectoren	49 / 34,1	47 / 33,4	49 / 35,2	59 / 41,8	60 / 39,8
Docent/Onderzoekers	310 / 114,6	303 / 145,8	326 / 163,2	332 / 143,0	364 / 159,8
Promovendi	81 / 44,4	87 / 49,6	86 / 49,8	78 / 44,8	99 / 57,1
Totaal	**441 / 193,1**	**437 / 228,8**	**461 / 248,2**	**469 / 229,6**	**523 / 256,7**

Bron: Jaarverslagen kenniscentra

Onderzoeksresultaten zichtbaar maken

De vele onderzoeksprojecten in de hogeschool leveren kennis op die onbelemmerd zijn weg moet vinden naar onderwijs, onderzoekers, de beroepspraktijk en de maatschappij. De HvA is immers een publiek gefinancierde instelling en onderschrijft de uitgangspunten van open access. Er zijn verschillende kanalen waarlangs de resultaten van onderzoek beschikbaar komen. Ten eerste gaat dat via onderzoekers tijdens de kennisuitwisselingsmomenten met de praktijk (congressen, seminars, workshops) hun bijdrage aan het onderwijs (gastcolleges, boeken, curriculumontwikkeling, minoren) en via professionele en wetenschappelijke publicaties. Ten tweede is een deel van de onderzoeksresultaten beschikbaar op de profielpagina's van de onderzoekers op de HvA-website. Ten derde worden de resultaten ontsloten via de hbo-kennisbank en NARCIS. De HvA wil de toegang tot alle resultaten verder verbeteren en is in 2019 gestart met een online portal, gekoppeld aan Pure, het current research information system (CRIS) van de HvA. Het streven is om de Pure portal in de zomer van 2020 te lanceren.

Een landelijk initiatief voor het verbeteren van de zichtbaarheid van, en informatie over onderzoek is het **Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek (NPPO)** dat in 2019 van start ging. De partners zijn het landelijk netwerk voor hogescholen UAS-NL, NWO-SIA, de VH, SURF. Zij krijgen financiële steun van OCW. Het project heeft een looptijd van drie jaar. De HvA is penvoerder. In 2019 is met potentiële gebruikers overlegd welke wensen en eisen er zijn ten aanzien van het platform. Dit heeft geleid tot een eerste blauwdruk, waarin staat hoe het NPPO wil bijdragen aan het bereik en daarmee de impact van praktijkgericht onderzoek, via een betere zichtbaarheid voor een breder publiek; een betere vindbaarheid van resultaten én onderzoekers voor (potentiële) samenwerkingspartners, binnen het onderzoek, onderwijs en het werkveld; en ten slotte een betere beschikbaarheid van onderzoeksresultaten en de informatie over hun context.

Open science

De afgelopen jaren heeft de HvA geïnvesteerd in open access, research data management (RDM) en wetenschappelijke integriteit om de resultaten van onderzoek inclusief de data toegankelijk te maken en de kwaliteit van het onderzoek verder te verbeteren. Hiermee heeft de HvA de eerste stappen gezet in lijn met de open science-gedachte die de HvA de komende jaren verder wil ontwikkelen. Het idee van open science is dat onderzoek beter wordt als het transparanter wordt uitgevoerd. Daarbij gaat het naast open access en open data ook over het voorkomen van 'questionable research practices', 'sloppy science' en 'avoidable research waste', over een transparante manier van (samen)werken en over het reproduceerbaar en herbruikbaar maken van (de resultaten van) onderzoek. De HvA heeft op basis van de gedragscode wetenschappelijke integriteit zowel een commissie Integriteit als een commissie ethiek in het leven geroepen.

Internationalisering

Naast het Europese samenwerkingsverband U!REKA maakt de HvA deel uit van UASNL, het landelijke netwerk van hogescholen dat gezamenlijk optrekt rondom praktijkgericht onderzoek in Brussel. Deze hogescholen hebben als gemene deler het belang van de gezamenlijke profilering van een university of applied sciences en de daarbij behorende Europese onderzoeksambities. UASNL is sinds najaar 2019 ook officieel lid van UAS4EUROPE dat universities of applied sciences en praktijkgericht onderzoek in bijna dertig landen in Europa vertegenwoordigt.

Aantal publicaties van HvA-onderzoekers

	2015	2016	2017	2018	2019
Wetenschappelijke publicaties	302	341	332	350	330
Professionele publicaties	312	321	347	243	242
Totaal	**614**	**662**	**679**	**593**	**572**
Waarvan open access publicaties	-	-	257 (38%)	348 (59%)	407 (71%)

Bron: Pure (peildatum 16 maart 2020)

2.3 Innovatie en impact

De HvA is een kennisinstelling waarin de verbinding tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en beroepspraktijk de rode draad is. We bieden een interactieve leeromgeving waar onze studenten zoveel mogelijk in realistische beroepssituaties (stages, afstudeeronderzoeken, minoren en labs) leren en via een interdisciplinaire aanpak met complexe praktijkvragen leren om te gaan. Via onder meer buurtwinkels en het programma HvA in de Stad draagt de HvA bij aan de leefbaarheid en duurzaamheid van de stad. Ook via bestuurlijke netwerken levert de HvA een bijdrage aan de vraagstukken in de regio Amsterdam. Ondernemende studenten en docent/onderzoekers krijgen steun waardoor de doorwerking van het onderzoek zichtbaar wordt.

Amsterdam is voor studenten en medewerkers de ideale omgeving om te leren en te werken. Ze werken nauw samen met organisaties en bewoners uit de buurt. Dat doen ze bijvoorbeeld in de Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling (BOOT). En in de Knowledgemile, het Amstelhuis, het Bajeskwartier en de Maakplaatsen in de Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA).

BOOT

BOOT bestaat uit drie fysieke kennisplekken, gevestigd in de Amsterdamse stadsdelen Oost, Zuidoost en Nieuw-West en een project in Zaanstad Poelenburg/Peldersveld. Medewerkers van de HvA werken samen met studenten en stakeholders aan grootstedelijke uitdagingen in de wijk. Studenten leren om te gaan met complexe vragen uit de grootstedelijke beroepspraktijk en leveren concrete maatschappelijke bijdragen aan lokale gemeenschappen. Het BOOT-programma vormt hiermee een rijke leeromgeving van de HvA in de stad, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenwerken aan impact op de ontwikkeling van de stad. In 2019 hebben 604 studenten samen met 86 partners gewerkt aan negen uitdagingen.

Gelijke kansen voor kinderen op een succesvolle schoolloopbaan

BOOT brengt studenten in aanraking met de problematiek van kansen(on)gelijkheid. In 2019 hebben studenten 200 kinderen en 120 gezinnen uit Nieuw-West en Zuidoost ondersteund. In wekelijkse activiteiten voor groepen kinderen (Bonusklas) en gezinnen (Keukentafel) werken studenten aan het stimuleren van talentontwikkeling, schoolse vaardigheden en het versterken van de thuisleeromgeving. In 2019 is er een lezing georganiseerd met resultaten uit een meerjarig onderzoek van de HvA naar de Keukentafel. Zo is een aantal belangrijke factoren van thuisbetrokkenheid en de rol van ouders voor schoolsucces in kaart gebracht.

Samen naar een duurzame en circulaire buurt

In samenwerking met het buurtinitiatief Samen Vooruit hebben studenten van verschillende opleidingen onderzoek gedaan naar een circulaire buurteconomie in de Indische buurt. Met de bewoners speelden zij een duurzaamheidsspel, waarin je kennis over het scheiden van afval kunt testen. Ook ontwikkelden ze met de bewoners duurzame initiatieven als de Give-box, waarin je spullen als verzorgingsproducten, boeken, kleine dingen voor in huis en langer houdbare voedingsmiddelen weg kon geven.

Stimuleren van gezonde leefstijl in de wijk

De Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht van de gemeente Amsterdam is er op gericht om alle Amsterdamse kinderen op gezond gewicht te krijgen in 2033. In 2019 hebben 53 derdejaarsstudenten van de opleiding Voeding en Diëtetiek voedingsinterventies bedacht om de gezondheidsvaardigheden voor bewoners in de buurt te bevorderen. Ruim 250 organisaties en bewoners in de buurt kregen kennis en informatie van de studenten in workshops over het belang van bewegen, het koken van gezonde maaltijden met een klein budget, maar ook het belang van water drinken in plaats van gezoete dranken.

Ondernemers uit zwaar weer (De Amsterdamse Zaak)

Een aanzienlijke groep ondernemers in Amsterdam loopt risico op armoede, minimuminkomsten of ernstige schulden. Deze groep heeft de financiële zaken niet op orde. In de Amsterdamse Zaak helpen studenten Bedrijfseconomie van de HvA, samen met mbo-studenten Bedrijfsadministratie of Assistent-accountant van het ROCvA deze groep ondernemers. Zij archiveren bijvoorbeeld de administratie, brengen de boekhouding op orde en doen belastingaangiftes. In 2019 hebben negen studenten in opdracht van de gemeente ruim 40 ondernemers ondersteund. Als vervolg komt er een leertraject om de ondernemers boekhoudersvaardigheden bij te brengen.

BOOT heeft in 2019 een bijdrage geleverd aan vernieuwing- en ontwikkeltrajecten bij opleidingen en faculteiten. Dit zijn onder meer:

- De module sociale agenda van de nieuwe bachelor Social Work
- Verkenning naar versterking van samenwerking tussen onderzoek en onderwijs in leergemeenschappen (bij de FMR, met studievoorschotmiddelen)

- Onderwijsinnovatie Faculteit Gezondheid waarin studenten van alle vier opleidingen samen gaan werken aan gezondheidsbevordering in de wijk (Comeniusproject View)
- Versterken van samenwerking tussen HvA en de Openbare Bibliotheek Amsterdam en ontwerpvoorstel voor een Buurtcampus in Nieuw-West (werktitel)

HvA in de Stad

De HvA wil met haar onderwijs en onderzoek zichtbaar en betekenisvol zijn voor de stad Amsterdam en haar regio. Het programma HvA in de Stad heeft de opdracht gekregen meer samenhang te brengen tussen de medewerkers, evenementen en projecten van HvA die in verbinding staan met de stad. In 2019 zijn álle onderwijs- en onderzoeksprojecten van de HvA die zich afspelen of betrekking hebben op de stad geïnventariseerd. Meer dan 500 projecten zijn te vinden op www.hvaindestad.nl. De samenwerking met de **Openbare Bibliotheek Amsterdam** (OBA) en Maakplaats 021 is versterkt, evenals de HvA-programmering op de stadspodia **Spui25** en **Pakhuis de Zwijger**. Bijvoorbeeld met de programmalijn 'Van Tekentafel tot Praktijk' met Spui25 waarin fundamenteel en praktijkgericht onderzoek over de stad elkaar ontmoeten. Ook was de HvA weer aanwezig op het stadsfestival **WeMakeThe.City**. In juni 2019 programmeerde HvA 33 evenementen op het festival van alle zeven faculteiten. Het programma is ook betrokken bij het landelijk netwerk van hogescholen en universiteiten vanuit de City Deal Kennis Maken. Een van de gezamenlijke acties is het platform OpenResearch.Amsterdam.

In het platform **Openresearch.Amsterdam (ORPA)** werkt de HvA samen met de gemeente Amsterdam en de Amsterdamse hogeronderwijsinstellingen (HvA, VU, UvA, Inholland, AHK). Het doel is om kennis over onderzoek met betrekking tot Amsterdam te delen en te stimuleren. Vooral burgers en professionals vormen de doelgroep. Het platform gaat live in het voorjaar van 2020.

Debatcentrum FLOOR

Als het culturele platform van de HvA programmeert FLOOR het hele jaar door debatten, panelgesprekken, documentaires en tentoonstellingen rondom maatschappelijke thema's. Hiermee draagt FLOOR bij aan de ontwikkeling van studenten tot kritisch denkende professionals. In 2019 verraste FLOOR met de allereerste **TEDxHvAmsterdam**, een welbekend en bewezen concept voor het delen van inspirerende en vernieuwende ideeën. Het evenement was binnen een week uitverkocht. Met het thema 'The Producible Future' toonde de TEDxHvAmsterdam inspirerende sprekers vanuit de HvA zoals Youssef el Bouhassani, docent Toegepaste Wiskunde en landelijk Docent van het Jaar 2018. Hij pleitte voor de integratie van Artificial Intelligence binnen het onderwijs.

2019 Was ook het jaar waarin het open gesprek rondom diversiteit en inclusie gevoerd werd. Dat kwam op gang naar aanleiding van 'The Uprising', een documentaire over het verzet tegen racisme in Europa. De uitverkochte reeks met AMFI over diversiteit binnen de mode-industrie liet de urgentie hiervan zien.

FLOOR is er in de eerste plaats voor studenten, maar was ook in 2019 weer een plek waar de gehele HvA-community elkaar en de stad ontmoette. In 2019 was 53 procent van de bezoekers student, 22 procent medewerker of docent en 25 procent Amsterdammer of andere geïnteresseerde. In totaal bezochten 2.200 bezoekers de programma's van FLOOR.

Het debatcentrum zocht de verbinding met de stad door onder andere een discussie over de schrijnende **woonsituatie** voor studenten, georganiseerd met AT5. Daarnaast bood FLOOR een plek aan de schrijfactie van Amnesty International om jonge activisten wiens mensenrechten worden geschonden een hart onder de riem te steken. Interne samenwerkingen die uitblonken waren onder andere de uitverkochte **HvA Poëzieavond**, georganiseerd met de lerarenopleiding Nederlands.

Het jaar werd zoals gebruikelijk afgesloten met de spetterende en uitverkochte AMFI X [ ] STUDIO SHOW: THE LAST GENERATION met meer dan 400 bezoekers.

Aanpak lerarentekort

In april 2019 ondertekenden wethouder van Onderwijs Marjolein Moorman en CvB-voorzitter Huib de Jong de **Amsterdamse Lerarenagenda** 'Liever voor de klas'. Hiermee bekrachtigden de gemeente en de faculteit Onderwijs en Opvoeding de bestuurlijke samenwerking bij de aanpak van het lerarentekort in Amsterdam. Gemeente en kennisinstellingen verenigden zich met schoolbesturen in Amsterdam in de Taskforce Lerarentekort. De agenda concentreert zich op intensivering van ingezette maatregelen en daarnaast op het behoud van Amsterdamse leraren. De urgentie is groot, de tekorten in het primair onderwijs nemen toe en daarmee ook de noodzaak om in samenwerking met OCW in 2020 tot een noodplan te komen. Aan die opdracht hebben de Amsterdamse scholen, de kennisinstellingen met lerarenopleidingen en de gemeente zich gezamenlijk gecommitteerd.

In 2019 is op de HvA het aantal zij-instromers voor het primair onderwijs aanzienlijk gegroeid naar 180 deelnemers. De eerste lichting behaalde eind 2019 het getuigschrift. Tijdens het werkbezoek dat minister van Engelshoven en koning Willem-Alexander op 8 oktober aan de pabo van de HvA brachten, spraken zij met een van deze net afgestudeerde zij-instromers.

In november volgden ruim 60 scholieren uit Amsterdam de workshop Leraar voor een dag op de HvA. Ze liepen een dag mee met een leerkracht op een Amsterdamse

basisschool. **Leraar voor een Dag** werd voor de tweede keer georganiseerd door de Pabo HvA, UvA, hogeschool iPabo in samenwerking met het Amsterdamse onderwijs en de gemeente Amsterdam. Het is één van de activiteiten uit de Amsterdamse Lerarenagenda.

In 2019 is de pilot **Statushouders voor de klas** voortgezet. Het gaat om statushouders die in hun land van herkomst ooit wiskunde, scheikunde of natuurkunde gaven. Ze zitten bij de HvA opnieuw in de schoolbanken, dit keer als student om de Nederlandse taal onder de knie te krijgen en om kennis te maken met het Nederlandse onderwijssysteem. In 2018 ging het om 14 studenten, in 2019 om 11.

Van de 14 deelnemers zijn enkelen gestart met een deeltijdopleiding aan de HvA en hebben anderen een baan als TOA of zelfs als docent gevonden. Sommigen moesten hun Staatsexamen NT2 nog halen en hopen komend studiejaar te starten met hun deeltijdopleiding.

Een ander initiatief om het lerarentekort te bestrijden komt vanuit Make IT Work, het omscholingsprogramma voor de IT. In samenwerking met de faculteit Onderwijs en Opvoeding onderzoekt Make IT Work-team de haalbaarheid van een **omscholing tot ICT-docent**. Een combinatie van Make IT Work met bestaande zij-instroomtrajecten moet leiden tot nieuwe hybride ICT-docenten voor vo, mbo en hbo.

Amsterdam Economic Board

In de Amsterdam Economic Board komen 23 bestuurders van kennisinstellingen, topmensen uit het bedrijfsleven en wethouders en burgemeesters van gemeenten uit de metropoolregio Amsterdam samen. Huib de Jong vertegenwoordigt als voorzitter van het CvB de hbo-instellingen in de regio.

De HvA draagt bij en neemt deel aan verschillende initiatieven van de AEB, zoals het programma **TechConnect** dat in 2019 is opgestart. Het doel is om kansengelijkheid en diversiteit op de Amsterdamse Tech-arbeidsmarkt te vergroten. Een ander issue uit 2019 is de regionale impuls die is gegeven aan de landelijke Green Deal Zero Emissie Stadslogistiek. Hierbij is het HvA-kenniscentrum Urban Technology een belangrijke trekker. Ook is het Manifest 'Circulair & Onderwijs – de rol van het onderwijs in toekomstbestendig innoveren' opgesteld en de website de Toekomstmakers ontwikkeld voor onderwijs over de circulaire economie.

Opening Cumulus Park

De HvA startte in 2019 met ING, de gemeente Amsterdam en het ROC van Amsterdam het innovatiedistrict Cumulus Park. Dit is een samenwerking in Amsterdam-Zuidoost waarbij de betrokken partijen elkaar vanuit verschillende disciplines, sectoren en achtergronden ontmoeten en versterken. Cumulus Park biedt studenten, docenten en onderzoekers de kans om maatschappelijke en grootstedelijke vraagstukken op te pakken.

Doorwerking

De valorisatie-afdeling van de HvA, IXA-HvA, ondersteunt onderzoekers bij het aanvragen van onderzoekssubsidies, geeft juridisch advies bij samenwerkingsprojecten en stimuleert en ondersteunt valorisatieprojecten. Daarmee vindt op de HvA ontwikkelde kennis zijn weg naar de beroepspraktijk. Een bijzondere vorm hiervan is het ondersteunen van startups.

IXA-HvA heeft in 2019 zo'n honderd subsidieaanvragen begeleid en meer dan twintig workshops, (interview) trainingen en voorlichtingen verzorgd. De uitslagen van veel van deze aanvragen volgen nog in 2020. HvA-onderzoekers hebben met ondersteuning van de subsidieadviseurs mooie resultaten geboekt, zoals twee **RAAK-subsidies**, drie **promotiebeurzen** voor leraren, een **HBO postdoc**-positie en tien **KIEM-subsidies**. Ook heeft de HvA in 2019 een eerste grote onderzoeksubsidie van de Europese Commissie ontvangen uit het Horizon2020-programma. In 2019 hebben de subsidieadviseurs (mee) gewerkt aan een interne en externe infrastructuur voor de Europese Commissie. Doel is om informatie uit 'Brussel' beter te ontsluiten en in Brussel de bekendheid met en zichtbaarheid van het praktijkgerichte onderzoek in het algemeen en de HvA in het bijzonder, te vergroten. De in 2019 aangestelde **EU-coordinator** namens UAS-NL kan hier veel in betekenen.

Net als in voorgaande jaren gaf IXA in 2019 over ruim honderd overeenkomsten/projecten van de HvA juridisch advies. Ook verleenden juristen (beleids-)advies over de Regeling Intellectueel Eigendom, de Regeling Financieel Instrumentarium, de privacy-inrichting, het HvA-merkenbeleid en over de samenwerkingen binnen het 360 learning platform.

IXA-Business development richt zich op het opzetten van onderzoekssamenwerking met externe partijen en het stimuleren van de doorwerking van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek in brede zin. In 2019 is er een HBO take off ingediend. Er zijn diverse startups, in samenwerking met HvA 10K en de minor Start Your Own Business in Technology-programma geadviseerd. Een voorbeeld is Protemine, dat eiwitrijk ijs voor ouderen maakt om spierverlies tegen te gaan. Voor onder meer het Hipper-project (een behandelprotocol voor ouderen na een heupoperatie) en voor Writic heeft IXA een businessplan opgesteld en de oprichting van een BV voorbereid. Writic is een occupation-based meetinstrument dat vaststelt of kleuters van vijf en zes jaar startklaar zijn om te leren schrijven in groep drie. Deze methode vindt internationaal weerklank.

Strategische middelen



3.1 Kwaliteit van mensen

Iedere medewerker draagt met zijn of haar professionaliteit bij aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de innovatie van de beroepspraktijk. De kwaliteitsverhoging van het onderwijs krijgt in de eerste plaats vorm door de professionalisering van alle medewerkers. Het HR-beleid is gestoeld op de drie pijlers: professionalisering, mobiliteit en vitaliteit. Uitdagingen zijn het handhaven van een goede werkbalans, het terugdringen van het ziekteverzuim en de inclusievere hogeschool.

Professionalisering, mobiliteit en vitaliteit zijn drie belangrijkste pijlers van het HR-beleid. Daarnaast zijn duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit randvoorwaarden voor succes. Op basis van deze agenda werken faculteiten en afdelingen het beleid verder uit, ieder met een eigen accent om recht te doen aan onderlinge verschillen. Elk kwartaal wordt er over de ontwikkelingen en de KPI's gerapporteerd in de HR-monitor waarmee we de ingezette koers vasthouden en trends signaleren. Daarmee heeft de HvA een belangrijk instrument in handen op het gebied van beleidsadvisering en -monitoring.



Professionalisering

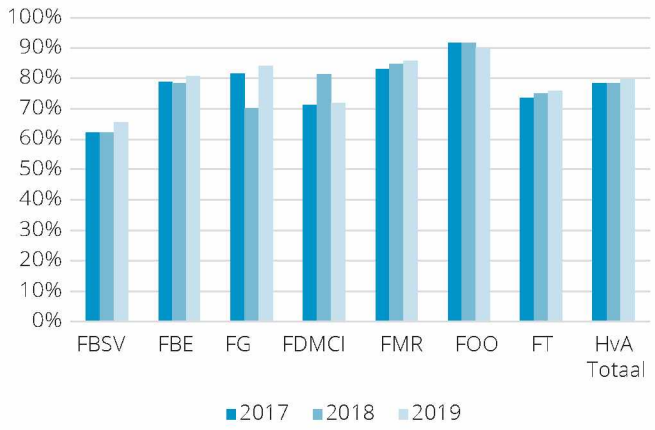
De kwaliteit van docenten is cruciaal bij het opleiden van een grote variëteit aan studenten. Studenten worden bij de HvA uitgedaagd om hun talenten maximaal te ontplooien en te ontwikkelen. Daarmee kunnen zij zelfstandig en op hoog niveau hun beroep uitoefenen. Voor deze ambities zijn goede docenten en onderzoekers nodig. De HvA stimuleert docenten om hun opleidingsniveau te verhogen en hun didactische en onderzoeksvaardigheden te vergroten.

Het uitgangspunt is dat docenten tenminste **een niveau hoger** zijn opgeleid dan het niveau van de opleiding waar zij onderwijs verzorgen. Voor nieuwe docenten geldt de functie-eis dat zij beschikken over een master of een PhD-graad. Voor docenten die hier nog niet aan voldoen geldt dat zij in staat gesteld worden alsnog het juiste niveau te halen. Voor 2020 is de doelstelling dat 85 procent dit niveau heeft. In 2019 bedraagt het percentage docenten met een master 79,7 en 8,2 voor docenten met een PhD.

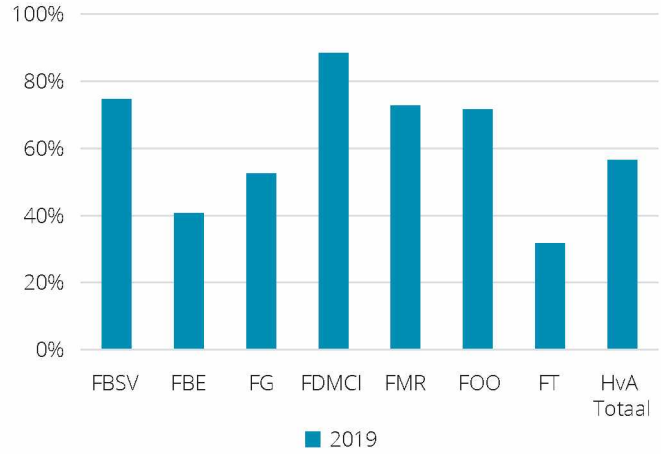
De HvA heeft als doelstelling dat in 2020 95 procent van alle docenten over een **Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)** beschikt, inclusief de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Het aandeel docenten met een BDB in 2019 bedraagt 56,5 procent. Dat betekent dat de doelstelling niet gehaald is. Een van de oorzaken is dat, naast de docenten met een BDB, 26 procent wel een didactische aantekening/BKO heeft, maar nog geen aanvullende BKE.

Net als eerdere jaren is 2,8 procent van de loonkosten besteed aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van alle medewerkers. Hierin zijn de exploitatiekosten van de HvA Academie meegenomen. In de cao is bepaald dat 2,42 procent (van de loonsom) én 2,42 procent in tijd aan professionalisering wordt besteed. Jaar op jaar wordt deze doelstelling gerealiseerd.

Percentage docenten met een masteropleiding



Percentage docenten met een basiskwalificatie didactische bekwaamheid



Mobiliteit

De HvA heeft het (continu) investeren in medewerkers hoog in het vaandel staan en vindt het belangrijk dat medewerkers de regie nemen op hun eigen ontwikkeling. Dit kan op vele manieren: (tijdelijk) een andere taak vervullen, deelnemen aan projecten, een andere rol of functie. In 2019 zijn video's over positieve ervaringen van medewerkers over hun ontwikkeling en loopbaan binnen de HvA gedeeld om te inspireren en van elkaar te leren. Ook kregen medewerkers het aanbod om hun eigen netwerk te vergroten door inzet van speeddates binnen de HvA .

In 2019 is het beleid en de ervaringen van de 'tenure track persoonlijk lector' geëvalueerd. Dit is een traject voor talentvolle docent-onderzoekers en hogeschool-hoofddocenten om in vijf jaar door te groeien naar lector. Uit de evaluatie blijkt dat de direct betrokkenen het traject als stimulans ervaren om hun ambities te realiseren. Ook positief gewaardeerd is dat talent binnen de HvA kan doorstromen.

Vitaliteit

In het verslagjaar werd de vitaliteitsweek omgezet in een **vitaliteitsmaand**. Ook het sportaanbod buiten deze periode is verder uitgebreid. Dit initiatief krijgt hoge waardering, niet alleen in het kader van vitaliteit, maar ook vanwege het verbinden van mensen die elkaar op de werkvloer niet vanzelfsprekend treffen. Het vinden van een goede werkbalans is ook in 2019 voor vele medewerkers essentieel. De HvA heeft een actieplan werkbalans dat een aantal bestaande initiatieven heeft gebundeld en waar enkele nieuwe aan zijn toegevoegd, zoals: maatwerkplannen per faculteit, begeleiding van startende docenten, jaargesprekken en toepassing van werkverdeling. Er is met behulp van een handige visual een leidraad gemaakt voor werkverdeling in teams. De faculteit Maatschappij en Recht heeft de week van het werkplezier georganiseerd om medewerkers te inspireren. Een van de andere initiatieven, de vliegende brigade, heeft met zeven teams een pilot gedaan met een team-diagnose-instrument. De evaluatie laat zien dat er na de diagnose nog veel tijd en energie gestoken moet worden in het verder verbeteren en ontwikkelen.

Er is een groot aantal instrumenten ingezet om de werkbalans op een positieve wijze te beïnvloeden, waarvan we er hier twee uitlichten. In de eerste plaats de duurzame inzetbaarheids-uren (DI). Een instrument dat in samenspraak tussen medewerker en leidinggevende ingezet kan worden als sabbatical, stage lopen, recuperatie, etc. De mogelijkheid bestaat tevens om deze uren op te sparen. Daarnaast is er een mogelijkheid om aan het einde van de carrière de werktijd te verminderen tot een maximum van 20% tegen gunstige voorwaarden met de (net als DI) in de cao opgenomen regeling Werktijd Vermindering Senioren. Een toenemend aantal medewerkers zal hiervan gebruik gaan maken.

Niet onvermeld kan blijven dat met name de DI-regeling enerzijds leidt tot flinke organisatorische vraagstukken daar waar het gaat om verlies van productie en vervangingskosten, terwijl anderzijds de kosten voor de jaarlijks te nemen voorziening (tezamen met het stuwmeer aan verlofuren) onevenredig groot zijn voor onze instelling.

Het **ziekteverzuim** toont al enige jaren een licht stijgende trend (2019: 5,4%), en is op een te hoog niveau. Om het tij te keren heeft de HvA in 2019 nieuw ziekteverzuimbeleid geïntroduceerd, dat veel meer dan voorheen inzet op preventie. Twaalf HR-adviseurs kregen in 2019 een training tot verzuimspecialist. Zij gaan de uitvoering van dit nieuwe beleid ondersteunen. Hiermee wil de HvA **preventie, verzuim en re-integratie** hoger op de agenda van managementteams en leidinggevenden krijgen. Vervolgens kunnen de thema's op een niveau daarboven verbonden en gericht aangepakt worden. Met name het voorspellen van langdurige uitval, vaak een combinatie van werk en privé-factoren, behoeft extra en vooral versnelde aandacht en nieuwe focus. Dit wordt ook de opdracht van de nieuw aan te besteden ARBO-partner.

Diversiteit en inclusie

In 2018 heeft het College van Bestuur diversiteit en inclusie tot speerpunt van beleid benoemd. De medewerkers van de HvA vormen nog geen afspiegeling van de Amsterdamse studentenpopulatie. Daarnaast blijft het aantal **vrouwen in managementposities** licht achter bij de 50/50 doelstelling.

De focus van het beleid ligt op vier onderwerpen. Ten eerste op het verbeteren van de **begeleiding en facilitering van studenten** in de eerste honderd dagen van de opleiding. Ten tweede op het verhogen van het aantal **medewerkers met een migratieachtergrond**, zodat het personeelsbestand een betere afspiegeling vormt van de studentenpopulatie. Ten derde op een meer **gelijkwaardige verhouding** tussen het aantal mannen en vrouwen in hogere (management)functies in de hogeschool, namelijk 50/50. In 2019 bedroeg het percentage vrouwelijke medewerkers in hogere functies 46,9 procent. En ten vierde op het beter faciliteren en begeleiden van studenten en medewerkers met een functiebeperking.

Om het personeelsbestand te verrijken startte in 2018 het programma voor trainees met een 'diverse' achtergrond die als startende docent/onderzoeker aan de slag gaan. In het verslagjaar zijn 27 trainees geworven. Het doel is om in 2020 **40 trainees** te hebben. Zij gaan onder meer de binding met studenten verbeteren, vooral in de eerste 100 dagen. Hun bemoeienis moet ervoor zorgen dat meer studenten zich thuis voelen op de HvA en dat zij daardoor niet uitvallen. Andere aandachtsgebieden zijn de werving, selectie en het behoud van medewerkers met een migratieachtergrond, omgaan met verschillen in de klas en bewustwording op de

werkvloer. In 2018 nam de HvA een *diversity officer* aan die zich met deze onderwerpen bezighoudt.

In 2018 richtten medewerkers en studenten **HvA Pride** op, een platform voor LHBTQ'ers. Zij houden vier keer per jaar een netwerkbijeenkomst. In 2019 organiseerde het platform de deelname aan de botenparade van Pride Amsterdam. Er voer een 'lesboot' mee namens de Amsterdamse onderwijsinstellingen UvA, VU, Inholland en HvA.

Participatie

De HvA heeft zich in 2016 gecommitteerd aan de banendoelstelling van de Participatiewet. De wet moet ervoor zorgen dat meer mensen werk vinden, ook **mensen met een arbeidsbeperking**. Het aantal banen in het kader van deze wet groeide van 6 in 2016 tot 54 in 2019, ruim boven de doelstelling van 2019 (39 banen). 60 Procent hiervan komt voort uit de samenwerking met Pantar, een detacheerder voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2019 is de samenwerking voor een periode van 5 jaar verlengd. Het overige aandeel banen binnen de Participatiewet is direct bij de HvA en via Jobservice ingevuld.

Het is de bedoeling dat alle overheid- en onderwijssectoren tezamen 25.000 banen realiseren. Daarvoor is in 2019 een werkagenda opgesteld. De werkagenda hbo kwam tot stand in overleg tussen de Vereniging Hogescholen en de bonden. De maatregelen voor studenten met een functiebeperking staan in het hoofdstuk Onderwijs van dit jaarverslag.

HvA Academie

De HvA Academie verzorgt de opleiding, advisering en professionele ontwikkeling voor alle medewerkers en biedt een platform voor kennisdeling. In 2019 is het **leiderschapsprogramma** voor alle leidinggevenden van de HvA voor de komende drie jaar verder ontwikkeld. De HvA vindt het essentieel dat leidinggevenden permanent getraind en uitgedaagd worden om hun professionaliteit uit te bouwen. De eerste vier parallelle groepen van ongeveer vijftig leidinggevenden zijn gestart. De komende jaren wordt dit programma ook ingezet voor nieuwe leidinggevenden bij de HvA. De opbrengsten worden na een jaar onderzocht en geëvalueerd. Daarnaast is opnieuw veel aandacht uitgegaan naar de **verbinding tussen onderwijs en onderzoek** en blended learning. Examencommissies, toetscommissies, opleidingscommissies en afstudeercoördinatoren zijn getraind en een groeiend aantal docenten deed didactische trainingen. HvA Academie biedt ook individuele coaching, loopbaancoaching en teamcoaching.

Docentprofessionalisering kreeg ook een impuls in het kader van het landelijke versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Lees hier meer over in het hoofdstuk Onderwijs.

Medewerkersmonitor Werkbeleving

In 2019 is de medewerkersmonitor werkbeleving gehouden naar de **tevredenheid** van de medewerkers. Dit onderzoek wordt eens in de twee jaar gehouden. De algehele tevredenheid over de HvA is toegenomen van 7,33 naar 7,49. De beleving van **werkdruk en werkstress** is gedaald. De algehele tevredenheid over leidinggevenden is gestegen. Daarnaast zijn de medewerkers positief tot zeer positief over het kunnen afstemmen van werk en privé.



De ingezette acties op werkdruk en werkstress lijken vruchten af te werpen, maar er is nog een kloof tussen de ervaren en de wenselijke werkdruk. Bij het OBP is de kloof iets groter geworden. Het OP werkt geregeld over en voor bijna een derde van hen is dit (zeer) problematisch.

Op basis van de deelrapportages op opleidings-/afdelingsniveau worden gerichte acties ter verbetering van de werkdruk opgepakt. Zowel voor het OP als voor het OBP worden leidinggevenden en teams uitgedaagd te blijven zoeken naar concrete acties ter verbetering, zeker wanneer medewerkers de werkdruk aankaarten.

Alle medewerkers en leidinggevenden hebben de resultaten kunnen lezen op het intranet, in de vorm van een infographic en een samenvatting. Alle faculteiten, diensten en de bestuursstaf hebben een eigen rapportage ontvangen met de belangrijkste resultaten van de Medewerkersmonitor Werkbeleving. Daarmee konden leidinggevenden en teamleden zelf een analyse maken en onderwerpen benoemen om binnen teams te bespreken. Het CvB heeft in samenspraak met de medezeggenschap rondetafelgesprekken gevoerd over de uitkomsten van de monitor. De resultaten van alle gesprekken worden in het overleg van het CvB met de decanen besproken en kunnen aanleiding geven het beleid bij te stellen.

Continu verbeteren

Met een tevreden student als einddoel richt het programma Continu Verbeteren zich met workshops en trainingen op het **voorkomen van verspillingen** in processen. Verlaging van de werkdruk en een hogere tevredenheid van medewerkers

zijn eveneens beoogde resultaten. In 2019 heeft een groeiend aantal medewerkers deelgenomen aan vaardigheidstrainingen. Goede resultaten zijn geboekt met het verbeterde besluitvormingsproces van de Bestuursstaf en bij de instroom van nieuwe medewerkers en van internationale studenten. Samen met het programma Goed Georganiseerd Onderwijs richt Continu verbeteren zich specifiek op de organisatie van de ambities van de HvA.

Strategische personeelsplanning

Een hulpmiddel om de ambities van de organisatie te koppelen aan de kwaliteiten van de medewerkers is strategische personeelsplanning (SPP). Met SPP brengt men **knelpunten en kansen** in kaart en wordt strategische oplossingskracht gegenereerd bij management en medewerkers. Door betere samenwerking in de HR-keten en de start van het leiderschapsprogramma worden hierin belangrijke stappen gezet. De HvA heeft in 2019 geïnvesteerd om elk SPP-proces af te stemmen op de vraagstukken van het organisatieonderdeel, de uitkomsten te vertalen naar acties en te verbinden met andere processen, zoals jaarplannen, begroting, gesprekscyclus en talentmanagement. Bij zes van de zeven faculteiten en bij de diensten is hiermee gewerkt. Bij sommige organisatieonderdelen wordt met enkele onderdelen van SPP gewerkt, zoals een kwalitatieve/kwantitatieve analyse van het huidige en toekomstig benodigde personeel.

Inmiddels is duidelijk dat er versnelling en innovatie op een aantal thema's noodzakelijk is. Het gaat om het hogeschoolbrede thema digitalisering, in het bijzonder van de personeelsprocessen, dat in het verslagjaar nadrukkelijk gekoppeld is aan de prioriteiten van de HR-agenda.

Aantal vaste en tijdelijke medewerkers, OP-S ratio

Het aantal medewerkers bij de HvA bedraagt eind 2019 4.077, tegen 4.066 in 2018. Van de medewerkers heeft 87 procent in 2019 een vast contract. Op basis van fte's gaat het om 89 procent. De focus is gelegd op het behouden van medewerkers en het vergroten van het aandeel van vaste dienstverbanden. De cijfermatige opbouw en samenstelling van het medewerkersbestand staat in de bijlage Organisatie van dit jaarverslag.

In het Instellingsplan heeft de HvA het voornemen uitgesproken dat de verhouding tussen het aantal docenten en studenten (de OP-S ratio) minimaal 1:25 moet zijn, dit als maatregel om de kleinschaligheid van het onderwijs te versterken en de werkdruk te beheersen. In het studiejaar 2018-2019 bedraagt deze ratio 1:22,7. Dit betekent dat in verhouding meer docenten dan het streefgetal beschikbaar zijn voor de studenten. Uiteraard hebben zowel schommelingen in het aantal docenten alsook dalende of stijgende studentenaantallen invloed op deze ratio. De doelstelling uit het Instellingsplan is in ieder geval behaald.

Vaste en tijdelijke medewerkers in fte



Bron: SAP HR

Verhouding gemiddeld aantal studenten per docent (OP-S ratio)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Streefcijfer
OP-S ratio	23,7	24,2	24,0	22,7	25,0
OP-formatie	1790,1	1733,8	1743,1	1803,6	
Studenten	42.479	42.042	41.789	40.950	

Deze tabel gaat uit van het gemiddeld aantal studenten en het gemiddeld aantal docenten in een studiejaar.

Bron: HvA data

3.2 Financiën

De HvA voert een solide en inzichtelijk financieel beleid dat zich richt op het waarborgen van de continuïteit van de instelling. Met het financieel beleid wordt de strategische ontwikkeling van de HvA binnen het kader van een gezonde huishouding gestimuleerd. In 2019 werden planningsprocessen gedigitaliseerd, de controlfunctie versterkt en het financieel beleid voor onderzoek geüniformeerd.

De HvA beoogt bij realisatie van haar doelstellingen niet het maken van winst. Bij de verdeling van de middelen hanteert de HvA een allocatiemodel dat bestaat uit de volgende onderdelen: *onderwijs* waarbij de studentgebonden financiering wordt verdeeld over de opleidingen, *onderzoek* waarbij de middelen voor ontwerp en ontwikkeling en de selectieve middelen worden verdeeld over de faculteiten en de Centres of Expertise (CoE's) van de HvA, het *beleidsbudget* waarin onder andere de kwaliteitsafspraken en de onvermijdbare meerkosten zijn opgenomen, de *geoormerkte middelen* uit de onderwijsopslag en de *derving halvering collegegeld 1e jaars*. Bij het toekennen van middelen aan de faculteiten wil de HvA fluctuaties zoveel mogelijk voorkomen met behulp van de volgende principes: het financieel kader voor het hbo uit de eerste rijksbijdragebrief wordt aangevuld met beschikbare informatie uit andere bronnen, de bijstellingen van de landelijke studentaantallen worden gematigd en positieve bijstellingen in het boekjaar worden in het jaar erna besteed. Negatieve bijstellingen in het boekjaar worden verwerkt in het resultaat (mits passend binnen de uitgangspunten van het financieel beleid).

De uitgangspunten van gezond financieel beleid zijn:

- De HvA streeft een structureel begrotingsevenwicht na, een solvabiliteit II van ten minste 30%, voldoende kasgeld (liquiditeit - current ratio > 0,5) en een meerjarige begroting waarbij de totale kasstroom positief blijft.
- Het totale kapitaal dat de HvA nodig heeft is de optelsom van de benodigde productiemiddelen voor onderwijs en onderzoek (o.a. gebouwen en leermiddelen) plus geld dat nodig is voor transacties, een buffer en spaarliquiditeit.
- Een meerjarig evenwichtige begroting.
- Met liquide activa (opgespaarde begrotingsoverschotten) en een rekening courant-faciliteit is een financiële buffer beschikbaar.
- Om tegenvallers in het budgetbeheer op te vangen is 'weerstandscapaciteit' nodig. Een gezonde huishouding vraagt naast een meerjarig sluitende exploitatie de aanwezigheid van eigen vermogen. Een redelijk eigen vermogen (tot uitdrukking komend in de solvabiliteit) vormt een buffer voor toekomstige financiële risico's en een financieel gezonde basis voor gewenste en/of noodzakelijke investeringen.

De HvA heeft een geïntegreerd planning-en-controlsysteem ingericht. De afstemming en bijsturing vindt plaats in het periodiek bestuurlijk overleg van het CvB met het management van de faculteiten, diensten en staf, in het centraal bestuurlijk overleg en in het bedrijfsvoeringsoverleg. Dit planning-en-controlsysteem bestaat op vier niveaus:

- Strategisch niveau: de meerjarencycli met instellingsplan, convenanten, meerjarenbegroting en financieel meerjarenmodel HvA. In 2019 is gestart met de voorbereiding van het nieuwe Instellingsplan 2021-2026.
- Tactisch niveau: de jaarlijkse P&C-cyclus op instellingsniveau en op het niveau van faculteiten, diensten en staf. Via de P&C-cyclus van de HvA wordt jaarlijks een begrotingskader, een begroting, kwartaalrapportages en een jaarrekening en -verslag opgesteld. In 2019 is in het kader van versterking van de verantwoording de integrale managementrapportage (IMR) verbeterd om de benodigde informatie efficiënter te verzamelen en om deze effectiever te kunnen gebruiken in het bestuurlijke gesprek. De IMR is voor de verschillende doelen en gremia opgesplitst in vier delen en de decanen en directeuren nemen voorin een kritische reflectie op.
- Operationeel niveau: de jaarlijkse P&C-cyclus binnen de afdelingen, opleidingen, kenniscentra, leiding en staf) over de gemaakte afspraken, de begrotingen A3 en de tussentijdse verantwoording.
- Individueel niveau: de jaarlijkse ontwikkelafspraken, resultaatafspraken functionerings- en beoordelingscyclus op medewerkersniveau.

In hoofdstuk 5 van dit jaarverslag worden de principes die ten grondslag liggen aan de interne beheersing bij de HvA nader toegelicht.

Financieel resultaat en de vermogenspositie

De HvA heeft in 2019 een resultaat behaald van -/- € 5,9 miljoen, ten opzichte van begroot resultaat van € -/- 5,8 miljoen. Het resultaat betreft -/- € 0,7 miljoen uit reguliere activiteiten. De resterende -/- € 5,2 miljoen betreft het saldo van eenmalige en bijzondere posten ten opzichte van de begroting zoals hogere Rijksbijdrage, mutaties personele voorzieningen en terugnemen waardevermindering parkeergarages.

Ultimo 2019 komt de solvabiliteit II uit op 42% en heeft de HvA een liquiditeitsratio van 1,2. Beide ratio's liggen boven de signaleringsgrenzen die gehanteerd worden door OCW. Een uitgebreide toelichting op het resultaat is opgenomen in paragraaf 5.1 – financiële verantwoording.

In 2017 en verder heeft het CvB besloten om de middelen vanuit het eigen vermogen die in de afgelopen jaren zijn gespaard te reserveren voor investeringen in de kennisinstelling (voor 2019 strategisch budget en diversiteit en inclusie).

Deze investeringen in de kennisinstelling vinden plaats op basis van innovatieplannen, overbruggingsplannen en meerjareninvesteringsplannen. De overbruggingsplannen, opgesteld in 2019 en verwerkt in de begroting 2020, hebben tot doel om het personeel in dienst te houden bij een tijdelijke dip in de inkomsten en een verwachte toename van de baten in volgende jaren, in verband met de oploop van de studievoorschotmiddelen. De meerjareninvesteringsplannen beschrijven wat nodig is voor een optimale aansluiting van het aanbod en de organisatie op maatschappelijke ontwikkelingen en de vraag van studenten, werkgevers en maatschappij.

Het effect is dat de HvA vanaf 2019 meerjarig negatieve financiële resultaten zal laten zien. En als gevolg hiervan zal het eigen vermogen door de inzet van de gespaarde middelen dalen.

Afhankelijk van de gewenste financieringsstructuur, zullen de komende jaren mogelijk middelen worden aangetrokken van externe financiers. Bij het optimaliseren van de financieringsstructuur wordt ook bekeken of de wijze van financiering van activiteiten van de HvA ook kan bijdragen aan de toekomst van de HvA. Dit zal worden uitgewerkt op basis van de uitgangspunten en binnen de randvoorwaarden van het Treasury Statuut van de HvA. De continuïteitsparagraaf (hoofdstuk 5.2) geeft een toelichting op de prognoses en de toekomstverwachting.

Landelijke beleidsontwikkelingen met financiële impact

In het verslagjaar hadden landelijke ontwikkelingen impact op de exploitatie van de HvA. In mei 2019 is het rapport van commissie-van Rijn verschenen. Deze commissie was ingesteld om de minister te adviseren over een aanpassing van de bekostigingssystematiek van het hoger onderwijs. In 2019 werd een aanbeveling opgevolgd door een toevoeging van € 10 miljoen aan het financieel kader voor het hbo als impuls voor bètatechnische opleidingen. Dit betekende een bedrag van € 1,1 miljoen voor de HvA.

Vooruitlopend op het eindrapport van de commissie-Reiner van oktober 2019 is de HvA in 2019 gestart met planvorming voor de verdere ontwikkeling van de Centres of Expertise. De studievoorschotmiddelen zijn vanaf 2018 in de rijksbijdrage van hogeronderwijsinstellingen opgenomen en betekende voor de HvA in 2019 een bedrag van € 10,9 miljoen. De reeks loopt meerjarig op vanaf 2020.

In 2019 heeft de HvA eenmalig extra compensatie ontvangen in verband met de invoering van de mbo-systematiek voor referentieramingen in het hbo. Het gevolg hiervan is dat verschillen tussen de referentieramingen van het voorgaande jaar en het lopende jaar niet langer in het lopende jaar (voorjaar) worden doorgegeven maar in het jaar erna.

OCW heeft dit jaar anders dan voorgaande jaren alleen een loonbijstelling toegevoegd aan het financieel kader hbo. De prijsbijstelling is verrekend met de bezuiniging in de Rijksbegroting.

De huidige cao loopt tot en met 31 maart 2020. Voor de begroting van 2020 is conform HvA-beleid rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van € 5,8 miljoen. Of deze middelen worden toegevoegd aan het financieel kader hbo wordt doorgaans duidelijk in de Voorjaarsnota.

Beleidsbudget: investeringen in de ontwikkeling van de kennisinstelling

De besteding van het beleidsbudget heeft als doel: investering in kwaliteit, compensatie voor onvermijdbare meerkosten, investering in innovatie en ontwikkeling.

De investeringen in de kennisinstelling hebben in 2019 betrekking gehad op onderstaande thema's.

- **Kwaliteit** Dit betreft de kwaliteitsafspraken/inzet studievoorschotmiddelen van € 10,2 miljoen, waarvan 9,4 miljoen aan faculteitspecifieke en 0,8 miljoen voor HvA-brede plannen (zie paragraaf 1.1 van dit jaarverslag), aanvullende middelen voor de pabo en middelen voor de onvermijdbare meerkosten van FOO, FG en FBSV. In 2019 is de besteding van de collectieve studievoorschotmiddelen voor de projecten Goed Georganiseerd Onderwijs en Studeren met een functiebeperking goed op gang gekomen. De werkwijze om de medezeggenschap in een vroeg stadium te betrekken bij de begroting en de inzet van de studievoorschotmiddelen, die een jaar eerder als pilot werd gestart, is nu beleid geworden.
- **Innovatie, actualisatie en versterking** Dit betreft middelen voor Leven lang ontwikkelen, Associate degree, HvA in de stad, Ontwikkeling masters, onderzoek opleidingsportfolio en smart buildings. In 2017 heeft de HvA middelen toegekend voor deze zes specifieke strategische initiatieven die van belang zijn voor de langetermijncontinuïteit van de HvA. In 2018 en 2019 is respectievelijk € 2,0 miljoen en € 3,2 miljoen besteed aan de zes initiatieven, waarmee de gevormde bestemmingsreserve van € 5,2 miljoen eind 2019 volledig is ingezet. De middelen van projecten uit het strategisch budget die doorlopen vanaf 2020 zijn onder dit onderdeel van het beleidsbudget ondergebracht. Vanuit de ambities van het project Diversiteit en Inclusie zijn inmiddels 27 trainees geworven.
- **Digitalisering en ICT** Naast de in de investeringsbegroting opgenomen vervangingsinvesteringen van ICT bedroeg het budget voor de IV portfolio voor 2019 € 5,2 miljoen. Hiervan is € 4,4 miljoen gerealiseerd. De onderschrijding werd met name veroorzaakt door de

onderbesteding voor de digitale leeromgeving, ICT voor Onderzoek, E-portfolio en Optimalisatie bedrijfsvoering voor onderzoek.

- **Onderwijsportfolio (nieuwe opleidingen)** In 2019 zijn de spelregels voor compensatie van de ontwikkel- en voorfinancieringskosten veranderd door een verandering in de werkwijze van het AD Community College en het eindigen van de strategische budgetten in 2019. Met ingang van 1 januari 2020 gelden voor compensatie van de ontwikkelkosten de volgende maximumbedragen: bacheloropleidingen € 70K, Ad-opleidingen € 70K en masteropleiding maximaal € 70K. De maxima voor de voorfinancieringskosten zijn per master/Ad-opleiding € 420K in 3 jaar, ofwel € 140K per jaar.
- **Meerjareninvesteringsplannen** In 2019 zijn meerjareninvesteringsplannen opgesteld voor verschillende faculteiten met een niet sluitende begroting of met een nog te realiseren ombuiging. Zij hebben in strategische plannen beschreven hoe het onderwijs, het onderzoek, de beschikbare middelen en de kwaliteit van het personeel de komende jaren op evenwichtige wijze in relatie tot elkaar ontwikkelen. Op voorwaarde dat de faculteiten uiterlijk in de begroting 2023 weer een positief resultaat behalen op facultair niveau zijn extra investeringsmiddelen toegekend. Het toekennen van extra investeringsmiddelen wordt jaarlijks geactualiseerd.
- **Onttrekken bestemmingsreserves** De middelen die de HvA bij de Voorjaarsnota krijgt op basis van inschatting van de landelijke studentaantallen en die niet in de lopende begroting zijn voorzien, worden doorgeschoven via bestemmingsreserves. Dit gebeurt ook met de niet bestede studievoorschotmiddelen.

Berenschot benchmark overhead

De HvA heeft in 2019 deelgenomen aan de Berenschot benchmark overhead. Het overheadpercentage van de HvA is van 2016 naar 2018 met 4% gestegen van 34,8% naar 36,2%. Dit is lager dan dat van de andere hogescholen uit de benchmark. Het ondersteunend personeel is net als bij andere hogescholen aan het toenemen, maar het is structureel lager dan gemiddeld. Dit ligt in lijn met de ontvlechting van de bestuurlijke unie HvA-UvA en de transitie naar een decentraal geleide organisatie die gericht is op het versterken van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de nieuwe taken rondom integrale veiligheid.

Beleids- en organisatieontwikkelingen op het terrein van financiën en control

Digitalisering planningsprocessen

In 2019 heeft de HvA voor de begrotingscyclus voor het eerst gebruik gemaakt van SAP BPC. Dit proces is goed verlopen door vele inspanningen van FP&C in samenwerking met het HvA-datateam, de controllers van de eenheden en het Sap Expertise Centrum. In 2019 is de sluitende begroting op instellingsniveau bereikt door betere samenwerking tussen (de)centrale controllers en (beleids)medewerkers. Het doel van gezamenlijke bijeenkomsten was om de rode draad in de conceptbegrotingen te bespreken, een verdiepingsslag te maken voor de onderbouwing van de begrotingen en te onderzoeken wat de uitkomsten van de bijeenkomst betekenen voor de HvA-begroting 2020. In 2019 is ter verbetering van de projectbeheersing een app ontwikkeld waar medewerkers uren in kunnen schrijven die aan een project zijn besteed. Dit leidt tot minder invulwerk, snellere goedkeuring en betere monitoring.

Versterking controlfunctie

De HvA streeft vanuit het Instellingsplan naar een niveau van management control, waarbij de interne beheersing van processen zowel op de financiële als op de niet-financiële activiteiten betrekking heeft. Ter versterking van de controlfunctie zijn alle controllers en financieel (beleids)medewerkers betrokken bij interne studiedagen om de ondersteuning aan het management op het gewenste niveau van management-control te kunnen bieden. In het kader van de versterking van de integrale planning-en-controlcyclus is in 2019 gestart met afstemming met de faculteitssecretarissen over inhoudelijke en procesmatige verbetermogelijkheden in de verantwoordings- en rapportagecyclus.

Optimalisatie dienstverlening

De HvA werkt met de UvA samen in Facility Services, Administratief Centrum, ICT-Services, IXA (valorisatie) en de Bibliotheek. De gemeenschappelijke diensten omvatten zowel generieke, variabele als maatwerkdienstverlening. Vanuit het uitvoeringsplan Samen Doen! zijn enkele dienstoverstijgende ketenprocessen verbeterd, zoals het verhuizen van werkplekken en call-afhandeling. Tevens zijn randvoorwaarden opgesteld voor een goede samenwerking en het uitwisselen van kennis over verschillende onderwerpen. Ook is gestart met de ontwikkeling van een financieel model voor generieke dienstverlening, zodat meerjarig afspraken kunnen worden gemaakt over de dienstverlening en gesproken kan worden over de uniformiteit van de dienstverlening.

Financiering onderzoek

De middelen voor het onderzoek binnen de HvA bestaan uit de Rijksbijdrage voor Ontwerp & Ontwikkeling, de 2% Selectieve Middelen en de middelen toegepast onderzoek. De middelen voor Ontwerp & Ontwikkeling verdeelt de HvA over de faculteiten. De overige middelen zijn beleidsinhoudelijk verdeeld over CoE's en HvA-brede thema's, bijvoorbeeld de HvA-brede lectoraten en het programma Artificial Intelligence. In 2019 rekent de HvA op basis van een uniforme systematiek indirecte kosten toe aan het onderzoek. De HvA wil de speerpunten doorontwikkelen tot CoE's.

Fiscaal statuut

Er is een fiscaal statuut vastgesteld waarin de kaders, de randvoorwaarden en uitgangspunten ten aanzien van de fiscale visie, het fiscale beleid, de fiscale processen en de organisatie- en informatiestructuur van de HvA zijn vastgelegd. De komende periode wordt er een fiscale commissie ingericht.

3.3 Infrastructuur

De huisvesting van de HvA draagt bij aan tevredenheid van studenten over het onderwijs, binding van studenten aan de opleiding, mogelijkheden tot ontmoeting van docenten en studenten en de zichtbare relatie met de beroepspraktijk. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de huidige en toekomstige huisvesting van de HvA en de manier waarop de HvA duurzaamheid integreert in bedrijfsvoering.

De bouw van het Conradhuis, het sluitstuk van de Amstelcampus, is gestart in 2019. De oorspronkelijke planning is vertraagd. De oorzaken betroffen extra grondwerk en vervuilde grond, onbekende leidingen en PFAS-regelgeving. Het inpassingsplan van het Conradhuis, waarin staat welke afdeling waar komt te zitten, is vastgesteld en in vervolg daarop ook het inpassingsplan voor de gehele Amstelcampus. De renovatie van de Fraijlemaborg (Economiecampus) ging in 2019 van start. De afronding is in de zomer van 2021.

In 2021 verlaat de HvA de huurlocatie Leeuwenburg. Voor de gecombineerde diensten (UvA-HvA) die daar zijn gehuisvest is een vervangende locatie gevonden in Zuidoost. In het Nicolaes Tulphuis is het project 'Verbeteren van de leefbaarheid' grotendeels afgerond. Hierbij is de entree aantrekkelijker gemaakt. Voor het Nicolaes Tulphuis is een onderzoek naar de toekomstige ruimtevragen en -mogelijkheden gestart om zo te bepalen of renoveren of nieuwbouw de meest toekomstbestendige vastgoedoptie is.

Bij de faculteiten Onderwijs en Opvoeding en Maatschappij en Recht hebben er interne verbouwingen plaatsgevonden. Na de aanpassingen is de faculteit gereed voor de veranderingen in het onderwijs.

In 2019 is de toegankelijkheid van de gebouwen voor medewerkers en studenten met een functiebeperking verbeterd. Bij de panden die vanwege monumentale status beperkt zijn aan te passen, wordt maatwerk geleverd. De plannen werden gemaakt in samenspraak met de betrokkenen en de stuurgroep Studeren en werken met een functiebeperking en de studentenwerkgroep Limitless.

Het meerjarenonderhoudsplan is geactualiseerd. Er is in 2019 vrijwel geen achterstallig onderhoud. Door goed preventief onderhoud wordt het onderwijs en onderzoek niet gestoord door problemen met het vastgoed.

De HvA heeft voor twee jaar (tot en met 31 juli 2021) het Marineterrein gehuurd (circa 180 m^2 vvo, verhuurbaar oppervlak) in verband met een extra ruimtevraag van de Digital Society School van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie.

Het oppervlak dat beschikbaar is per student is sinds 2015 nauwelijks gewijzigd. Het aantal studenten neemt af (van circa 46.800 in 2015 naar 45.800 in 2019), evenals het aantal vierkante meters. De kentallen in de onderstaande tabel zijn vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde voor hogescholen.

Vierkante meter bvo per student

ruimtegebruik	2015	2016	2017	2018	2019
Per student (m^2 bvo)	5,24	5,31	5,23	5,32	5,29

De gemiddelde (gemeten) bezettingsgraden van (alle) onderwijsruimten laten de afgelopen jaren een daling zien (van 58,6% in 2017, naar 55,9% in 2019). Dit is voor een deel te verklaren doordat de vermindering van het totaal vloeroppervlak geringer is dan de daling van het aantal studenten. De uitvoering van de huisvestingsagenda leidt naar verwachting tot een vermindering van het totale ruimteaanbod en het beter en efficiënter benutten van de ruimte. In de landelijke benchmark scoort de HvA gemiddeld met vergelijkbare hogescholen.

Bezettingsgraadmeting onderwijsruimten en werkplekken



De gebouwen van de HvA ondersteunen de onderwijsvernieuwing. Daarom heten de gebouwen ook wel smart buildings. Zij moeten ook de huisvestingskosten verlagen, waardoor meer geld kan worden geïnvesteerd in het onderwijs. In 2019 kregen medewerkers en studenten de mogelijkheid om zelf ruimtes te reserveren. Dat gaat via Mapiq, een tool waarmee studenten en medewerkers ook alle beschikbare faciliteiten in een gebouw kunnen zien op 3D-plattegronden. Zij kunnen er makkelijk hun weg vinden, zien waar het druk is (met heatmaps) en waar ruimte beschikbaar is.

De resultaten van de pilot bij de faculteiten Bewegen, Sport en Voeding en Gezondheid en bij de bibliotheek van het Wibauthuis worden begin 2020 teruggekoppeld aan opdrachtgever. Daarbij komt ook een advies over deze aanvulling.

Duurzaamheid

De HvA benoemde eind 2018 duurzaamheid als een belangrijk thema voor de hele organisatie. Dat betekent niet alleen meer aandacht voor duurzaamheid in onderwijs en onderzoek, maar ook in bedrijfsvoering. Daarom wil de HvA het vastgoed verduurzamen. In 2019 is een onderzoek afgerond naar het huidige niveau van duurzaamheid en naar de maatregelen die nodig zijn om de gebouwen 'Paris-proof' te maken. Onder verwijzing naar de stad waar de Europese landen in 2015 afspraken maakten over beperking van de CO_2-uitstoot, streeft de HvA naar een jaarlijks energieverbruik van niet meer dan 70 kWh/m2. Er zijn voorstellen gedaan om de daken, de gevels en installaties aan te passen om minder energie te verbruiken. De besluitvorming vindt in 2020 plaats.

Het programma Re-set startte in 2019 om ook studenten en medewerkers in beweging te brengen voor de verduurzaming van de organisatie. In de aanpak van Re-set draait het om zichtbaar maken, verbinden en versterken. In 2019 was het motto 'aanjagen'. Dit kreeg vorm in meetups, events en publicaties, en een online platform. Ruim 500 medewerkers en studenten zijn aangehaakt en elke faculteit heeft een contactpersoon duurzaamheid. Ook is Young Re-set van gestart gegaan, waarin studenten aan het roer staan om te inspireren en aan te jagen. Daarnaast is eind 2019 gestart met een eerste gestructureerde sprint-sessie bij alle faculteiten en de diensten; een co-creatie-proces om decanen en directeuren de doelen te laten verbeteren en toe-eigenen. Voor 2020 legt het programma de focus op overdragen. Zoals ook elders in het jaarverslag is vermeld, gaat de Britse econome Kate Raworth de HvA in 2020 helpen met het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.

De HvA stelt in het kader van de Meerjarenafspraken Energie (MJA) samen met andere hoger-onderwijsinstellingen een jaarlijks Energie Efficiency Plan op. Het doel van de maatregelen is het realiseren van 20 procent energie-efficiencyverbetering in 2020 ten opzichte van 2005. Over de periode 2005-2019 is het primaire energiegebruik per student met 20,1 procent gedaald, waarmee de gestelde doelen zijn behaald. De HvA zal zich in het laatste jaar van het MJA inzetten om de oorspronkelijke doelen verder voorbij te streven. Voor de periode na 2020 presenteert de HvA een routekaart klimaatneutraal vastgoed.

De HvA is in 2019 duurzamer geworden. In 2019 was de CO_2-uitstoot 51 kilo per student, 4,9 procent lager dan in 2018. Met name het gasverbruik is flink gedaald (9,9 procent) ten opzichte van 2018. Dit heeft te maken met de verbeterde inzet van de zogenoemde warmte-koude opslag (WKO) van het Wibauthuis. Deze vorm van energievoorziening onttrekt warmte en koude uit de bodem. Deze WKO is in 2019 beter ingeregeld waardoor de gasketels minder vaak ingezet hoefden te worden. Facility Services optimaliseert in het komende jaar de energievoorzieningen verder.

In 2019 werd de hoogst gemeten productie behaald van de zonnepanelen op de daken van het Nicolaes Tulphuis en het Dr. Meurerhuis. Deze werden in de zomer van 2016 geplaatst. Toch draagt dit slechts 1,54 procent bij aan de totale elektriciteitsconsumptie. Het resultaat is een toename van de eigen productie van zonne-energie van 256 megawattuur in 2018 naar 284 mWh in 2019. Dit staat gelijk aan het jaarlijks elektriciteitsverbruik van 81 huishoudens.
De HvA zet zich in 2020 met name in om energieverbruik te reduceren. Om deze hogere energiebesparingen te realiseren heeft de HvA in 2020 een innovatief energieprestatiecontract in de markt gezet. Deze afspraak beloont (en straft) de contractpartij voor beheer en onderhoud op basis van verbeterde energie-efficiëntie. De verwachting is dat de contractpartij hierdoor beter meedenkt en meer middelen inzet om duurzame maatregelen te realiseren.

Mobiliteit

De bevoorrading van panden kan schoner en efficiënter. Daarom werkt de HvA sinds 2017 met een logistieke hub aan de rand van de stad. De grote leveranciers leveren daar goederen af, die vervolgens via elektrische voertuigen op (HvA- en UvA-)locaties worden afgeleverd. Deze aanpak leidde tot vermindering van het aantal bezorgkilometers met naar schatting 50 tot 100 duizend kilometer sinds 2014. De formule is erg succesvol en kreeg in 2019 landelijke navolging. Voor de 8.000 kleinere leveranciers was het nog niet rendabel om goederen bij de hub af te leveren. Naar aanleiding van een afstudeeronderzoek van David de Graaf is ook voor deze groep een oplossing gevonden. In 2020 komt er een centraal afleverpunt, waar dagelijks 250 pakketten worden afgeleverd, die vervolgens emissievrij naar de verschillende locaties gaan. Vermindering van bezorgkilometers is ook het doel van de zogenaamde pakketkluizen, waar privépakketten voor medewerkers afgeleverd worden. In 2019 werden twintig van die kluizen geplaatst op HvA- en UvA-locaties. Elektrische vrachtfietsen voeren de bezorging uit, die gebundeld wordt met zakelijke pakketten. Daardoor daalt het aantal aflevermomenten aan de deur met 15 tot 20 procent.

Op basis van alle initiatieven rond de logistieke hub wordt verwacht dat het aantal kilometers met minimaal 80 procent wordt gereduceerd. Het onderzoek is gedaan door onderzoekers van Urban Technology.



Governance

Bestuurlijke structuur

De stichting Hogeschool van Amsterdam kent twee organen, het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT). Het bestuur van de stichting is ook het instellingsbestuur van de hogeschool en daarmee eindverantwoordelijk voor kwaliteit, veiligheid en continuïteit van de instelling. Sinds de zomer van 2018 bestaat het bestuur uit drie personen.

Het bestuur van de hogeschool is een collegiaal bestuur. Het toezicht op het CvB is belegd bij de Raad van Toezicht (RvT). De leden van de RvT worden benoemd en ontslagen door de RvT zelf. In de statuten van de stichting staat beschreven wat de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn.

De opleidingen van de HvA zijn ondergebracht in zeven faculteiten. Elke faculteit heeft een decaan die door het CvB is benoemd. In het Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO), het overleg tussen het college en de decanen, staat de samenwerking tussen CvB en decanen centraal. Belangrijke strategische en beleidsvraagstukken worden eerst in het op consensus gerichte overleg in het CBO besproken alvorens het CvB besluit.

Vaste adviesorganen op centraal niveau zijn de Onderwijsraad en de Onderzoekraad. Leden van de beide raden zijn respectievelijk opleidingsmanagers en lectoren, één namens iedere faculteit. Beide raden overleggen regelmatig gezamenlijk.

Ook de medezeggenschapsorganen spelen een belangrijke rol in het bestuur van de hogeschool op centraal en decentraal niveau. Deze organen hebben op diverse terreinen advies- en op sommige ook instemmingsrecht. Daarnaast vormen de medezeggenschapsorganen een belangrijk forum voor informeel overleg en advies over de strategische koers van de hogeschool en haar organisatorische eenheden.

Op de website van de HvA staan de samenstellingen van het CvB en de Raad van Toezicht, inclusief een overzicht van de nevenfuncties van de afzonderlijke bestuurs- en raadsleden. De opgave van de bezoldiging van topfunctionarissen volgens artikel 4.1 en 4.2 van de Wet normering topinkomens (WNT) staat in de jaarrekening evenals het bezoldigingsbeleid, de beloningsgegevens en zittingstermijnen van de leden van het CvB en de vergoedingen aan de leden van de Raad van Toezicht.

Het primaire proces van de HvA vindt plaats in de faculteiten. Dit zijn de organisatorische eenheden waarin het onderwijs en het onderzoek zijn ondergebracht. Elke faculteit heeft naast een decaan een bedrijfsvoerder en een staf. Deze decentrale staf bestaat uit stafmedewerkers op het gebied van onder meer onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, communicatie en ten slotte control. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs is binnen de faculteit belegd bij de opleidingsmanager. De opleidingen kennen opleidingscommissies, die adviseren over en instemmingsrechten hebben op kwaliteitsaspecten en vormgeving van het onderwijs. De verantwoordelijkheid voor het onderzoek is belegd bij de decaan. Per faculteit vormen de lectoren en de docent/onderzoekers een kenniscentrum.

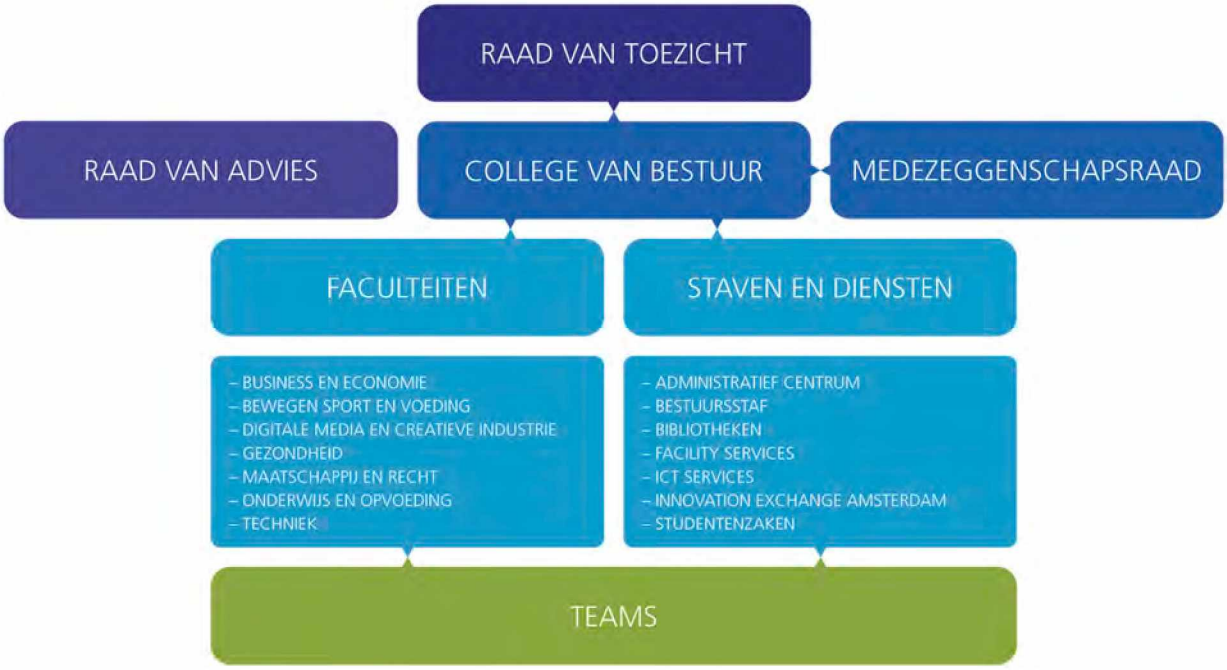
De interne diensten voeren dienstverlening uit op het gebied van (financiële, studenten-, personeels- en salaris-) administratie, facilitaire dienstverlening, studentenzaken, de bibliotheek en automatisering (ICT). Na de ontvlechting (maart 2017) is afgesproken dat deze diensten, met uitzondering van Studentenzaken, onder gezamenlijk bestuur van HvA en UvA blijven vallen voor de komende vijf jaar. Daarna volgt een evaluatie.

De bestuursstaf bestaat uit Bestuursondersteuning, Juridische Zaken en Institutional Research en zes staf-afdelingen, te weten Onderwijs en Onderzoek, Human Resources, Finance, Planning & Control, IRS, Communicatie en sinds 2018 Vastgoed en Huisvestingsbeleid. De staf-afdelingen zijn verantwoordelijk voor beleidsvoorbereiding, monitoring en procesondersteuning. Daarnaast functioneert de bestuursstaf als adviesorgaan voor het CvB.

Het Informatie Regie Secretariaat (IRS, werkend voor UvA/HvA) is in 2019 gesplitst in een UvA- en een HvA-deel. Daarbij zijn de meer operationele taken bij ICT Services ondergebracht. Hierdoor beschikt de HvA over een eigen afdeling die adviseert over de ontwikkeling op het gebied van ICT en digitalisering. Deze afdeling helpt de HvA de komende jaren om richting te geven aan de veranderingen die door digitalisering mogelijk worden.

In 2019 is als klankbord voor het College van Bestuur de Raad van Advies ingesteld. Deze raad draagt op het strategisch niveau bij aan de inhoudelijke koers van het totale portfolio van de onderwijsprogramma's en op het HvA-brede praktijkgericht onderzoek. Daarnaast zorgt de raad voor een stevige verbinding met bedrijven, instellingen en organisaties in (de regio) Amsterdam. De raad bestaat uit mensen met een visie en heldere opvattingen over toekomstige ontwikkelingen, en met reflecterend en strategisch vermogen. De leden zijn Harry van Dorenmalen, Steve Sichtman, Melek Usta, Eelco Damen, Marjolijn Olde Monnikhof, Arjan Vliegenthart, Elijah Alvares. Op de website meer informatie over hun achtergrond.

Organogram



Integraal management

De HvA wordt bestuurd op basis van integraal management. Daarin is ieder niveau verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken resultaten, voor het doelmatig, doeltreffend en rechtmatig aanwenden van de (merendeels publieke) middelen die de hogeschool ter beschikking staan en voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de WHW staan. Daartoe behoort uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van de rijksbijdrage en het voorkomen van fraude.

Het stelsel van interne control omvat een planning-en-controlcyclus, meerjarenraming, maandelijkse rapportages en driemaandelijkse analyses en prognoses van resultaten, HR-gegevens en baten en lasten. Iedere faculteit en iedere centrale dienst en stafafdeling heeft een eigenstandige control- verantwoordelijkheid hierin. De lijnverantwoordelijkheid is belegd bij de voorzitter van het CvB die toezicht houdt op de kwaliteit via onder andere een auditfunctie. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement en de Procuratieregeling, en in de Regeling financieel beleid en beheer. Deze regelingen vinden hun weerslag in het besturingsmodel van de hogeschool, dat op zijn beurt nader is uitgewerkt in het sturingsmodel van de HvA in de faculteiten. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestaan, de werking en resultaten van het besturingsmodel.

Bij integraal management is het uitgangspunt dat iedere eenheid beschikt over systemen en processen om de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regelgeving te versificeren.

Het besturingsmodel van de HvA is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. Omdat zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen en er altijd risico's overblijven is risicomanagement, dat is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van restrisico's essentieel. Op kwartaalbasis wordt alle eenheden gevraagd in hun bedrijfsvoeringsrapportages een risicoparagraaf op te nemen waarin de belangrijkste risico's worden toegelicht met een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet. Risico's van grote projecten – zoals huisvestingsprojecten en omvangrijke ICT-investeringen – worden nauwlettend in de gaten gehouden via specifieke rapportagestructuren.

Rechtsbescherming en klachtenafhandeling

Medewerkers en studenten van de HvA kunnen via een aantal regelingen, organen, commissies en colleges een beroep, een bezwaar of een klacht indienen. Hiermee borgt de HvA de veiligheid en zorgt zij er voor dat medewerkers en studenten gehoord kunnen worden als zij het bijvoorbeeld niet eens zijn met beslissingen die hun werk of studie beïnvloeden.

Medewerkers

De HvA kent een Klokkenluidersregeling die bescherming biedt aan medewerkers die een misstand aan de kaak willen stellen. In het verslagjaar is er geen beroep gedaan op deze regeling. De HvA kent een Integriteitscode, waarin wordt aangegeven hoe moet worden omgegaan met situaties waarbij

de integriteit in het geding is. In het verslagjaar werden geen schendingen van de integriteitscode gemeld.

De ombudsman is een onafhankelijk en neutraal iemand met wie een medewerker informeel en vertrouwelijk een probleem of klacht over de hogeschool, faculteit, dienst of over een van de medewerkers kan bespreken. De ombudsman biedt als onpartijdige derde ondersteuning bij analyse van klachten maar heeft ook mogelijkheden om een klacht te onderzoeken en om die te beoordelen. De medewerker zal eerst de organisatie in de gelegenheid moeten stellen om de klacht in behandeling te nemen. De ombudsman kijkt of toepasselijke regelgeving en procedures correct zijn uitgevoerd. Het gaat daarbij steeds om de vraag of de medewerker al dan niet zorgvuldig en behoorlijk is behandeld. De ombudsman heeft ook een signalerende rol waar het mogelijke structurele problemen betreft. In 2019 werden 27 zaken aan de ombudsman voorgelegd die met advies en bemiddeling zijn behandeld. Ook al waren de meeste zaken binnen een week en uiterlijk twee maanden behandeld, acht zaken hadden een doorlooptijd van meer dan twee maanden. Er is geen formele klacht ingediend.

Bij de Adviescommissie Beoordelingen zijn er in het verslagjaar twee bezwaarschriften ingediend. Hiervan is één bezwaarschrift gegrond verklaard, en één bezwaar is ongegrond verklaard.

In het verslagjaar zijn twee bezwaarschriften ingediend bij de Bezwarencommissie Functieordenen. Deze waren eind 2019 nog in behandeling.

Studenten en medewerkers

Zowel studenten als medewerkers kunnen klagen over ongewenst gedrag bij de Klachtencommissie ongewenst gedrag. In het studiejaar 2018-2019 zijn er vier meldingen over ongewenst gedrag binnengekomen bij de secretaris van de Klachtencommissie. Aan degenen die een melding van ongewenst gedrag hebben gedaan, is een uitgebreide e-mail gezonden met informatie over de klachtenprocedure bij de HvA, inclusief een expliciete verwijzing naar de vertrouwenspersoon en naar de website van de HvA waarin ruim wordt geïnformeerd over hoe een klacht over ongewenst gedrag ingediend moet worden. Geen van deze meldingen heeft uiteindelijk geleid tot de indiening van een klacht bij de Klachtencommissie. Daarnaast is er één pro forma klacht ingediend. Nadat de secretaris om aanvulling van de klacht had verzocht is deze ingetrokken.

Studenten

Het Loket BBK is de digitale faciliteit als bedoeld in artikel 7.59a Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek waar studenten terecht kunnen met klachten en bezwaar- en beroepschriften. In het studiejaar 2018-2019 ontving het Loket BBK ruim duizend berichten. Daarvan waren 745 berichten gericht aan het College van Beroep voor de Examens (COBEX), meestal als beroep tegen een besluit van een examinator of examencommissie. Van deze berichten zijn er 95 als klacht of verzoek doorgezet, deze betroffen geen formeel beroep.

Van de 650 beroepen zijn er 55 ongegrond verklaard, 25 gegrond verklaard, twee niet ontvankelijk verklaard, een kennelijk ongegrond en 29 kennelijk niet ontvankelijk verklaard (= buiten hoorzitting afgehandeld) en 538 geschikt of ingetrokken.

281 van de berichten bij het Loket BBK betroffen zaken als inschrijving, restitutie van collegegeld of ordemaatregelen en waren gericht aan de Geschillenadviescommissie, de commissie die het CvB adviseert over de beslissingen op bezwaar.

Van deze berichten zijn er 43 als klacht of verzoek doorgezet, deze betroffen geen formeel bezwaar. Van de 238 bezwaren zijn er 29 ongegrond verklaard, twee gegrond verklaard, vijf (kennelijk) niet ontvankelijk verklaard, een kennelijk ongegrond verklaard en 201 geschikt of ingetrokken.

Daarnaast zijn er nog 146 berichten als klacht ingediend. Deze zijn door het Loket BBK ook overgedragen aan de betreffende opleidingen of afdelingen.

Studenten kunnen in beroep bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tegen beslissingen op bezwaar van het CvB en tegen de uitspraken van het COBEX. In het studiejaar 2018-2019 is in drie gevallen een beroep behandeld door het CBHO tegen een beslissing (op bezwaar) van het CvB. Hiervan zijn twee beroep ongegrond verklaard en het andere is ingetrokken.

Het CBHO heeft 13 beroepen behandeld tegen een uitspraak van het COBEX. Hiervan zijn elf beroepen ongegrond verklaard, een is ingetrokken en in een zaak is een schikking getroffen.

Profileringsfonds

Over de betalingen ten laste van het Profileringsfonds rapporteert de commissie Financiële Ondersteuning Studenten per studiejaar. In het studiejaar 2018-2019 heeft de HvA aan 446 studenten een totaal van 715.358 euro financiële ondersteuning uitbetaald. Dit bedrag is met 34.163 euro gedaald ten opzichte van het studiejaar 2017-2018.

Aan 54 studenten is 109.482 euro betaald als ondersteuning omdat zij door overmachtssituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hadden opgelopen. Aan 112 studenten is een bestuursbeurs uitbetaald voor een totaal van 152.135 euro en aan 89 studentleden van de medezeggenschapsraden is vacatiegeld betaald voor een totaal van 170.111 euro. De 148 studentleden van de opleidingscommissies hebben vacatiegeld ontvangen voor een totaal van 89.958 euro.

De gemiddelde hoogte van de financiële ondersteuning bij overmachtssituaties bedroeg 2.027 euro per student, verspreid over een periode tussen de drie en de twaalf maanden. De hoogte van de bestuursbeurs heeft de HvA vastgesteld op 250 euro per maand. De gemiddelde duur van een bestuursbeurs was twaalf maanden. De gemiddelde hoogte van de uitgekeerde vacatiegelden bedroeg 1.911 euro per student bij de medezeggenschapsraden en 608 euro per student bij de opleidingscommissies over een periode tussen de drie en de twaalf maanden.

De HvA wil zich profileren op het gebied van internationalisering en topsport, zoals te lezen is aan de inspanningen op deze gebieden in het hoofdstuk Onderwijs. Aan 43 niet-EER-studenten werd een Amsterdam Talent Scholarship uitbetaald voor een totaal van 193.672 euro en aan zes studenten werd financiële ondersteuning vanwege topsport betaald voor een totaal van 9.898 euro.

Gezien het feit dat er in totaal 446 studenten, afkomstig uit alle faculteiten, in het verslagjaar een uitkering hebben gekregen uit het Profileringsfonds is de conclusie dat het profileringsfonds goed zichtbaar is voor studenten.

Helderheid

Voor het rechtmatig aanwenden van publieke middelen voor private activiteiten gelden bepaalde voorwaarden. Deze zijn opgenomen in de Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs. Jaarlijks dient de hogeschool in het jaarverslag verantwoording af te leggen over de naleving van de thema's uit die notitie die de bekostigingsgegevens betreffen. Onderstaand wordt voor deze thema's een nadere toelichting gegeven.

Thema 1 Uitbesteding van (delen van het) bekostigd onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie

Uitbesteding van bekostigd onderwijs

De HvA besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van de HvA bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijkheid en gezag van de opleidingsmanager. Onderwijs dat door studenten wordt gevolgd bij andere instellingen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's of het programma 'Kiezen op maat' behoeft steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag.

Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Privaatrechtelijke rechtspersonen

De Hogeschool van Amsterdam heeft de strategische keuze gemaakt dat alle contractactiviteiten direct gekoppeld zijn aan een faculteit. Op beperkte schaal worden marktgerichte activiteiten verricht. De private activiteiten sluiten aan bij de vastgestelde onderwijscurricula, de onderzoekslijnen en de HvA-ambities op het gebied van duurzaamheid, diversiteit en digitalisering. Belangrijke marktactiviteiten en ook spin-offs in bijvoorbeeld toegepast onderzoek worden ondergebracht in aparte juridische entiteiten, op basis van marktconforme uitgangspunten. Daar waar marktactiviteiten niet vanuit een aparte juridische entiteit worden verricht vindt de financiële verantwoording gescheiden plaats.

Naast de marktactiviteiten vanuit de Stichting Hogeschool van Amsterdam worden er ook marktactiviteiten verricht vanuit afzonderlijke rechtspersonen. Dit betreft HvA Ventures Holding BV, waarin de hogeschool een 100% belang heeft, HvA Jobservice (100% dochtermaatschappij van HvA Ventures Holding BV) en de Stichting Lectoraat Topsport. De activiteiten van deze entiteiten dragen bij of liggen in lijn met die van de Hogeschool van Amsterdam en versterken het initiële onderwijs en onderzoek. Waar van toepassing worden de activiteiten deels gefinancierd vanuit de Rijksbijdrage conform de normen die gelden voor helderheid. Voor een ander deel is de financiering afkomstig van niet aan de Rijksbijdrage verbonden gelden.

Naast bovengenoemde entiteiten onderscheidt de Hogeschool van Amsterdam vier rechtspersonen die aan de hogeschool zijn verbonden: Tafelbergschool BV, Hovamschool BV, Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11 en Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Wibautstraat 2-4. Dit zijn rechtspersonen zonder personeel waar registergoederen in zijn ondergebracht. De gegevens van deze rechtspersonen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Hogeschool van Amsterdam.

Voorzieningen

Het voorzieningenbeleid van de HvA is erop gericht studenten een stimulerende leeromgeving te bieden om langs die weg het studierendement te bevorderen. Het voorzieningenbeleid uit zich onder andere in de huisvesting en specifieke studentenvoorzieningen.

Het huisvestingsbeleid van de HvA is erop gericht om bij het inrichten van (nieuwe) huisvesting voldoende ruimte voor ontmoeting en eigen identiteit van de opleiding te creëren. De huisvesting van de HvA concentreert zich op vier locaties waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk dagelijks samenkomen en waar gewerkt wordt aan ontwikkeling en innovatie.

Daarnaast kunnen studenten van de HvA gebruik maken van voorzieningen op het gebied van gezondheid, sport en cultuur. Sport speelt een stimulerende en verbindende rol in onze maatschappij. Sport bevordert een gezonde levensstijl en draagt bij aan sociale interactie en innovatie. Ook kan het streven naar optimale sportprestaties leiden tot de ontwikkeling van nieuwe kennis en nieuwe technieken, die hun uitstraling hebben naar andere delen van de samenleving. De HvA onderkent het belang van sport voor haar studenten en voor de samenleving als geheel. De HvA investeert dan ook zichtbaar in sport en in de begeleiding van topsporters. Met het actief participeren in de breedte- en topsport draagt de HvA tevens bij aan de sportieve ambities van de stad Amsterdam.

Onbekostigd onderwijs

Naast de reguliere bacheloropleidingen verzorgt de HvA op twee terreinen onderwijs dat buiten de bekostiging valt: contractonderwijs (post hbo-opleidingen en cursussen) en hbo-masters.

Deze opleidingen voldoen aan de in de notitie Helderheid gestelde voorwaarden.

Thema 3 Het verlenen van vrijstellingen voor het afleggen van tentamens of examens

In het kader van de ontwikkelingen in de nationale en internationale erkenning van studiepunten van andere instellingen en de nationale en internationale uitwisseling van staf en studenten wordt verwezen naar de paragraaf Internationalisering in het hoofdstuk Onderwijs in dit jaarverslag.

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

Sommige verwante mbo-opleidingen sluiten inhoudelijk zodanig aan bij hbo-opleidingen dat een instromende student in aanmerking komt voor vrijstellingen van delen van de hbo-opleiding.

Thema 4 Bekostiging van buitenlandse studenten

In het studiejaar 2018-2019 kwamen er 780 studenten naar de HvA in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's en volgden 722 HvA-studenten een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling. Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studenten worden door de HvA niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft de HvA naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studenten.

Een overzicht van de instellingen waar de studenten vandaan komen en die de HvA-studenten bezochten, is opgenomen in de bijlage onderwijs en onderzoek van dit jaarverslag.

Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald

Bij de Hogeschool van Amsterdam wordt de student altijd zelf gefactureerd en geschiedt de betaling onder verantwoordelijkheid van de student. Dit betekent dat in principe al het collegegeld door de student zelf wordt betaald. Ook voor personeelsleden van de HvA die deelnemen aan een initiële opleiding van de HvA geldt dat zij persoonlijk worden gefactureerd en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de betaling. De kosten kunnen op basis van een studieovereenkomst worden gedeclareerd bij de HvA.

Thema 6 Studenten volgen modules van opleidingen

Vrijwel alle opleidingen binnen de Hogeschool van Amsterdam werken met de major-minorstructuur. Een opleiding omvat 240 studiepunten, waarvan 210 studiepunten betrekking hebben op het majordeel, het vaste programma van de opleiding. Het restant van de opleiding wordt ingevuld met een samenhangend onderwijsprogramma (=minor) naar keuze. Een minor kan zowel binnen de hogeschool als bij andere hbo-instellingen of universiteiten worden gevolgd. Via het online platform Kies op Maat kunnen studenten in Nederland hiervan gebruik maken. Tenslotte bestaat er de mogelijkheid om een minor te volgen bij een instelling die niet aangesloten is bij Kies op Maat.

Hieruit vloeit voort dat als een externe student een minor volgt de externe kosten kunnen worden verrekend via Kies op Maat of als dat niet mogelijk is, op factuurbasis als contractonderwijs, aan de student in rekening kunnen worden gebracht.

Thema 7 De student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven

Niet van toepassing.

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

In beperkte mate is sprake van maatwerktrajecten voor externe organisaties. Hierbij wordt contractueel vastgelegd voor welke output (product of dienst) door de externe organisatie wordt betaald. De bestede uren aan deze maatwerktrajecten worden met integrale tarieven in rekening gebracht aan de externe organisaties zodat geen sprake is van het gebruik van publieke middelen voor private activiteiten.

Thema 9 Bekostiging van kunstonderwijs

Niet van toepassing.



Financiëel verslag

5.1 Financiële verantwoording

Resultaat

De HvA heeft over 2019 een negatief resultaat gerealiseerd van € 5,9 miljoen ten opzichte van een negatief begroot resultaat van € 5,8 miljoen.

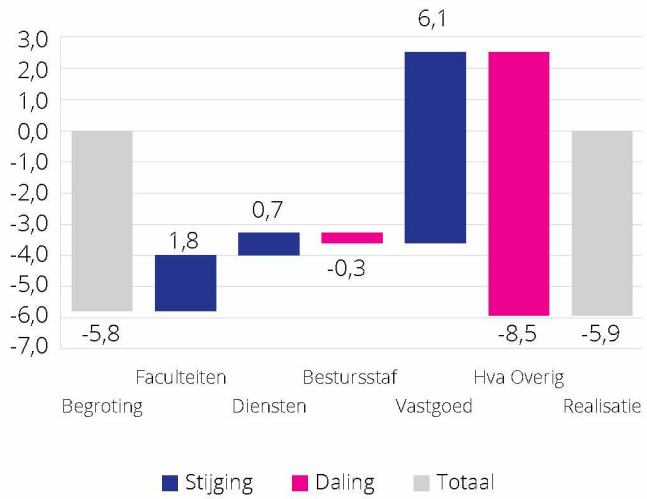
In 2019 nam het aantal medewerkers toe en zijn HvA-brede initiatieven opgestart. De formatie is nu bijna in overeenstemming met de begroting (18 fte lager). De HvA-brede initiatieven Goed Georganiseerd Onderwijs (GGO) en Diversiteit en Inclusie beginnen te lopen.

In 2018 bleek het lastig om de groei van personeel zoals begroot te realiseren. Daarnaast speelde de opstart van een aantal HvA-brede initiatieven in verband met het collectieve deel van de studievoorschotmiddelen (Goed Georganiseerd Onderwijs, Studeren met een functiebeperking en Diversiteit en Inclusie). Het resultaat over 2018 was mede daardoor € 12,2 miljoen positief. Begroot was een negatief resultaat van € 2,5 miljoen.

In 2019 zijn zowel de baten als de lasten hoger dan begroot. In 2019 werd duidelijk dat de loonkosten 1,8% hoger uitvallen dan begroot door hogere kosten voor pensioen en wao/wia. De HvA heeft hiervoor hogere rijksbijdrage ontvangen waar kosten tegenover staan. Daarnaast heeft de HvA hogere rijksbijdrage ontvangen vanwege conclusies uit het rapport van de commissie-Van Rijn (over de bekostigingssystematiek van het hoger onderwijs) en vanwege de aanpassing van de referentieraming-systematiek. Alle studievoorschotmiddelen zijn besteed, met uitzondering van een deel van de collectieve middelen voor onder andere Goed Georganiseerd Onderwijs.

Onderstaand volgt een toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen. Nadere details zijn opgenomen in de jaarrekening.

Onderverdeling resultaat eenheden



Resultaat exclusief bijzondere of éénmalige posten

Het resultaat over 2019 exclusief bijzondere of eenmalige posten bedraagt € 0,7 miljoen negatief. Over 2018 was het resultaat exclusief bijzondere of eenmalige posten € 10,9 miljoen positief.

Bijzondere of éénmalige posten resultaat ten opzichte van begroting

- Hogere rijksbijdrage
  De HvA heeft een hogere rijksbijdrage dan begroot ontvangen als gevolg van OCW-maatregelen naar aanleiding van het rapport-Van Rijn en systematiek referentieramingen (€ 4,2 miljoen).
- Conform verslaggevingsregels heeft de HvA inschattingen gemaakt van de verplichtingen voor personele voorzieningen (€ 15,2 miljoen). De mutatie heeft voornamelijk betrekking op de voorzieningen Werktijdvermindering Senioren en Duurzame Inzetbaarheid.
- De verplichte jaarlijkse waardering van de parkeergarages heeft geleid tot een (gedeeltelijke) terugname van de bijzondere waardevermindering uit eerdere jaren (€ 5,8 miljoen).

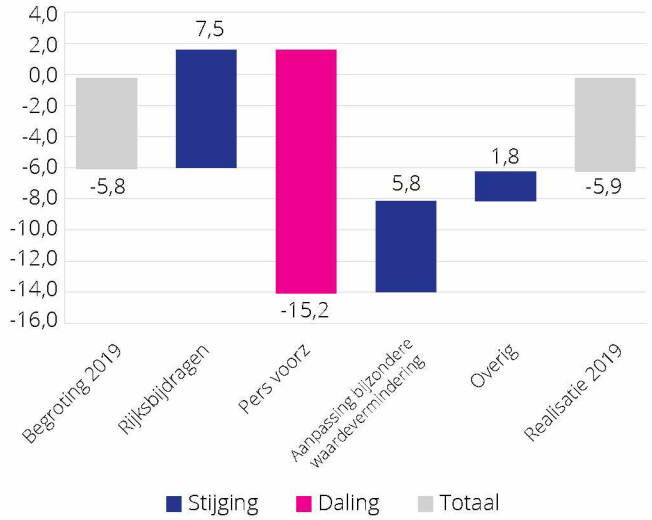
De afwijking van het resultaat in HvA overig heeft betrekking op de hoger dan begrote rijksbijdrage als gevolg van de aanbevelingen-Van Rijn, aanpassing systematiek referentieraming en het later op gang komen van geplande collectieve beleidsbudgetten. De mutaties personele voorzieningen hebben met name betrekking op de opname van verplichtingen in het kader van de regelingen Werktijdvermindering Senioren en Duurzame inzetbaarheid.

Onderverdeling resultaat 2019

(x 1 miljoen euro)	Realisatie	Begroting	Verschil
Faculteiten	0,7	-1,1	1,8
Diensten	0,7	0,0	0,7
Bestuursstaf	-0,3	0,0	-0,3
Vastgoed	5,6	-0,5	6,1
HvA Overig:			
- Financiële baten en lasten	-6,7	-6,8	0,1
- Mutaties personele voorzieningen	-15,2	-0,5	-14,7
- Overig (o.a. collectieve beleidsbudgetten, rijksbijdrage)	9,2	3,1	6,1
Subtotaal HvA overig	-12,7	-4,2	-8,5
Totaal	**-5,9**	**-5,8**	**-0,2**

Belangrijkste afwijkingen begroting

Begroting 2019 naar realisatie 2019
(x 1 miljoen euro)

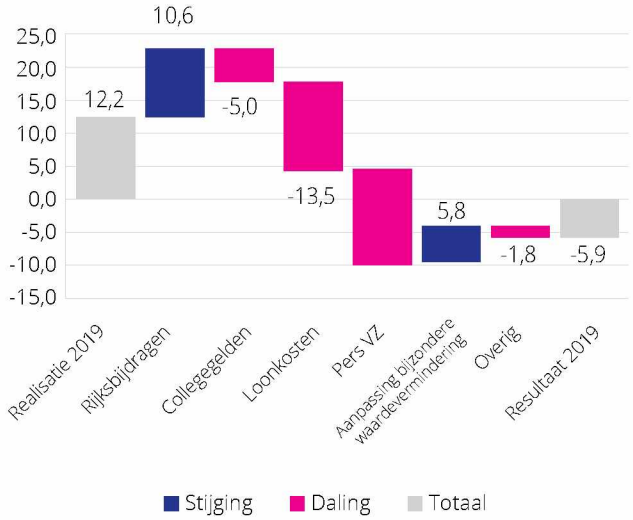


Begroting 2019	**-5,8**
Rijksbijdragen	7,5
Personele voorzieningen	-15,2
Aanpassing bijzondere waardevermindering	5,8
Overig	1,8
Realisatie 2019	**-5,9**

In aanvulling op bovenstaande weergave wordt opgemerkt dat de kosten personeel-niet-in-dienst € 7,1 miljoen boven begroting zijn uitgekomen. Dit wordt gecompenseerd door enerzijds lagere lasten (onder andere interne loon- en exploitatiekosten) en anderzijds hogere opbrengsten (onder andere collegegelden).

Belangrijkste afwijkingen voorgaand jaar

Realisatie 2018 naar realisatie 2019
(x 1 miljoen euro)



Realisatie 2018	**12,2**
Rijksbijdragen	10,6
Collegegelden	-5,0
Loonkosten	-13,5
Personele voorzieningen	-14,2
Aanpassing bijzondere waardevermindering parkeergarages	5,8
Overig	-1,8
Resultaat 2019	**-5,9**

Toelichting balans

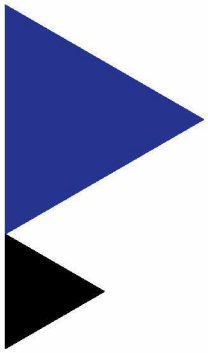
	31 december 2019	**31 december 2018**	**signaleringsgrens**
Solvabiliteit II	42%	40%	30%
ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.			
Liquiditeit	1,2	1,3	0,5
ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).			
Weerstandvermogen	36%	38%	5%
ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer.			
Rentabiliteit	-1%	3%	0%
ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.			
Huisvestingsratio	9%	11%	15%
ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer.			

Kengetallen

De kengetallen laten zien dat de HvA voldoet aan alle minimale eisen die gesteld worden in het kader van financieel beheer (signaleringsgrenzen OCW). Het negatieve resultaat ten opzichte van begroting vloeit niet voort uit de reguliere bedrijfsvoering, maar is het gevolg van posten met een bijzonder en/of éénmalig karakter. De HvA is solvabel en heeft een ruime kaspositie.

Investeringen

In 2019 heeft de HvA ruim € 30 miljoen geïnvesteerd. De grootste investering betreft de uitvoering van de strategische huisvestingsagenda (onder andere de bouw van het Conradhuis). De investeringen blijven ruim € 18 miljoen achter bij begroting vanwege vertraging in de bouw van dat pand. Bovendien zijn niet alle begrote huisvestingsprojecten uitgevoerd. Dit gaat alsnog gebeuren wanneer het inpassingsplan Amstelcampus wordt uitgevoerd. Een groot deel van de investeringen is afhankelijk van de fasering van de huisvestingsagenda. Daarnaast zijn op ICT-gebied een aantal lifecycle-vervangingen verschoven naar 2020.



5.2 Continuïteitsparagraaf

De meerjarenraming wordt een aantal keer per jaar geactualiseerd tijdens de reguliere planning-en-controlcyclus en is gebaseerd op het vastgestelde beleid en onderbouwde inschattingen. De meerjarenraming omvat de geconsolideerde balans, de exploitatierekening, het kasstroomoverzicht en de financiële kengetallen. Voor deze continuïteitsparagraaf is de meerjarenbegroting geactualiseerd aan de hand van de meest recente inzichten. De jaarrekening 2019, de begroting 2020, de strategische investeringen, de huisvestingsagenda (in het bijzonder de bouw van het Conradhuis) vormen het uitgangspunt. De meerjarencijfers zijn gebaseerd op de prognoses van de faculteiten, de diensten en de staf met betrekking tot de studentenaantallen en onderwijsprestaties, formatieomvang en dienstverlening.

Op de cijfers zijn veel ontwikkelingen van invloed. Om er enkele te noemen: de in-, door- en uitstroom van studenten, het rijksbeleid, de toename van extern open onderwijs, de wisselende voorkeuren van studenten in de studiekeuze, de samenwerking met het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs en andere kennisinstellingen, en ten slotte veranderingen in het onderwijsportfolio, op de arbeidsmarkt en in de cao. De continuïteitsparagraaf geeft een financieel beeld over de strategische keuzes die de instelling maakt en de financiële effecten daarvan op de langere termijn. De strategische keuzes en de visie op de toekomstige ontwikkelingen zijn tot stand gekomen in samenspraak met de organisatie, de RvT en de medezeggenschap waarin studenten en medewerkers vertegenwoordigd zijn. Dit alles nog los van de meest recente ontwikkeling, het uitbreken van de coronapandemie. Hierna worden de effecten van de genomen maatregelen beschreven. Deze zijn nog niet verwerkt in de meerjarenramingen.

Financiële gevolgen corona-uitbraak

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een grote impact op de Hogeschool van Amsterdam. Tot aan het einde van het studiejaar (31 augustus 2020) vindt er geen onderwijs op locatie meer plaats, medewerkers werken zoveel mogelijk thuis en het bindend studieadvies is opgeschort. De HvA heeft een aantal maatregelen genomen om de effecten van het coronavirus te bewaken. De gezondheid van onze studenten en medewerkers staat hierbij voorop.

De HvA doet er alles aan om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Daarbij kunnen en willen we geen concessies doen aan de vastgelegde kwaliteitsnormen voor tentamens en examens.

In organisatorisch opzicht volgt de HvA sinds 27 februari de protocollen van de crisisorganisatie. De aanpak staat onder leiding van het Centraal Crisisteam (CCT). In elke faculteit en dienst bestaat een Decentraal Crisisteam (DCT). Opleidingsmanagers en andere leidinggevenden dragen de primaire verantwoordelijkheid voor het welzijn van studenten en medewerkers en voor de continuïteit van het primair proces. Daarbij krijgen zij intensieve ondersteuning en begeleiding vanuit verschillende disciplines. Op landelijk niveau wordt afgestemd met de regering via de Vereniging Hogescholen en in de stad Amsterdam wordt afgestemd met de UvA, de VU en wordt contact onderhouden met het lokaal bestuur en is de HvA aangesloten bij de gemeentelijke aanpak.

Om de continuïteit van onderwijs en onderzoek te waarborgen is op veel terreinen urgent ingrijpen aan de orde. Daarbij kan het gaan om onderwerpen die in de reguliere besluitvorming aan advies- of instemmingsrechten onderhevig zijn. Besluiten met een structureel karakter worden altijd conform geldende procedures – eventueel versneld – genomen en aan de medezeggenschapsorganen voorgelegd. Tijdelijke besluiten in het kader van corona – voor zover we nu overzien tot het einde van het collegejaar – worden niet vooraf ter advies of instemming voorgelegd. Om te waarborgen dat de medezeggenschap goed aangesloten blijft, informeert ieder crisisteam de medezeggenschap direct over tijdelijke maatregelen en vindt er tenminste eenmaal per week overleg plaats tussen voorzitters van het betreffende crisisteam en het dagelijks bestuur van het betreffende medezeggenschapsorgaan.

De reguliere processen, zo goed en zo kwaad als dat onder deze omstandigheden kan, gaan door. De voorbereidingen voor de kaderbrief, de bouw van het Conradhuis, ontwikkeling van de CoE's en portfoliovernieuwing, de ontwikkeling van het instellingsplan, opvolging van cruciale vacatures en nog vele andere HvA-brede en lokale ontwikkelingen.

Nu is nog niet te overzien welke financiële gevolgen de coronacrisis voor ons als hogeschool exact heeft. Het CCT is gevraagd om via alle organisatie-eenheden te inventariseren op welke terreinen financiële impact wordt verwacht voor zowel het primaire proces als de ondersteunende processen. Hierbij heeft het CCT gekozen voor een aanpak waarbij risico's in kaart worden gebracht, een inschatting van de kans op optreden en een inschatting van de mogelijke impact. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar implicaties op korte termijn (tot zomer 2020), middellange termijn (jaareinde 2020) en lange termijn (komende jaren).

Uit de eerste inventarisatie volgen een aantal indicaties dat de virusuitbraak mogelijk impact kan hebben op:

- Oninbare vorderingen op collegegelden van studenten die geen bijbaan meer hebben, restituties vanwege uitschrijven en uitschrijven van internationale studenten.
- Studenten die langer over hun studie doen door uitvallen/afbreken van stage.
- Afstudeerders die niet tijdig kunnen afstuderen doordat afstudeerbedrijf/instelling geen begeleiding/leerplek kan bieden.
- Studenten die langer over hun studie doen omdat niet al het onderwijs en niet alle toetsing op afstand en/of online gegeven kan worden.
- Studenten die langer over hun studie (gaan) doen omdat selectie op geschiktheid in eerste jaar via BSA en studieadvies niet plaatsvindt door opschorting BSA, waardoor er een risico is op meer vertraging en een switch later in de studie.
- Wegvallen van instroom buitenlandse studenten.
- Instroom in het hoger onderwijs vanuit vo en mbo mogelijk lager als gevolg van vertraging. Hierover zijn afspraken gemaakt met het toeleverend veld.
- Lagere baten uit tweede en derde geldstroom door uitstel of afstel van betreffende subsidies en projecten in toegepast (contract)onderzoek en contractonderwijs.
- Hogere kosten voor faciliteiten voor het verzorgen van online onderwijs en het thuiswerken door medewerkers.
- Hogere kosten voor voorzieningen door onvoorspelbaarheid in verlof en uitval door ziekte
- Aanvullende kosten als gevolg van vertraging in huisvestingsinvesteringen.

Het is op dit moment nog te vroeg om een precieze inschatting te maken van de financiële impact. Hierbij kan worden opgemerkt dat de rijksbijdragen en collegegelden de belangrijkste inkomsten vormen voor de hogeschool (circa 90%) en dat deze in belangrijke mate een stabiele inkomstenbron zullen blijven. De hogeschool heeft op dit moment een gezonde financiële positie en naar verwachting voldoende liquiditeit om deze impact op te kunnen vangen. Aanvullend beschikt de HvA over een rekening-courantfaciliteit binnen Schatkistbankieren van € 28,4 miljoen om tijdelijke noodsituaties op te kunnen vangen. Tevens volgt een inventarisatie van mogelijke bijsturingsmaatregelen om te kunnen anticiperen op eventuele financiële impact van COVID-19 zoals bijvoorbeeld het temporiseren van investeringen.

Naast het Conradhuis heeft de huisvestingsagenda een meerjarig investeringsprogramma 2019 tot en met 2025 met een voorlopig geraamde omvang van € 64,6 miljoen. Hiervan is € 6 miljoen in 2019 uitgegeven en zijn voor € 11,7 miljoen reeds verplichtingen aangegaan, dan wel besteed.

Voor de begroting 2020 is € 60 miljoen aan investeringen begroot waarvan € 34 miljoen betrekking heeft op de bouw Conradhuis. De verwachting is dat hierin vertraging optreedt in verband met COVID-19. Daarnaast heeft € 16 miljoen betrekking op de huisvestingsagenda in 2020, hiervan is € 1,9 miljoen reeds besteed en is voor circa € 9,8 miljoen verplichtingen aangegaan. Tot slot is er voor € 10 miljoen begroot aan overige investeringen waarvan de verplichtingen nog beperkt zijn.

Financiën, de fundamenten van meerjarenbeleid

De HvA heeft in de uitgangspunten van haar financieel beleid staan dat de hogeschool streeft naar een structureel begrotingsevenwicht, een solvabiliteit II van ten minste 30%, voldoende kasgeld (liquiditeit - current ratio > 0,5) en een meerjarige begroting waarbij de totale kasstroom positief blijft. Uit de financiële opstelling blijkt dat de HvA hieraan kan voldoen en een financieel gezonde instelling is. Maar ook dat de liquiditeitspositie daalt door investeringen in de huisvesting en in strategische programma's voor onderwijs en onderzoek.

Vanaf 2017 en verder heeft het CvB besloten om de middelen vanuit het eigen vermogen die in de afgelopen jaren zijn gespaard te reserveren voor strategische investeringen in onderwijs, onderzoek en de samenhang tussen beide. Uitgangspunt voor de HvA is meerjarig een evenwichtige begroting voor de reguliere activiteiten. Een negatief resultaat wordt toegestaan voor investeringen in het onderwijsportfolio, de meerjaren-investeringsplannen en inzet van bestemmingsreserves. Het effect is dat de HvA vanaf 2019 meerjarig negatieve financiële resultaten zal laten zien, waardoor het eigen vermogen door inzet van de gespaarde middelen zal dalen.

Een belangrijke uitdaging voor de komende jaren is zonder twijfel de studentontwikkeling en de waardecreatie in relatie tot de snelle maatschappelijke veranderingen. Denk hierbij aan digitalisering, artificial intelligence, flexibilisering, de verwevenheid van onderzoek en onderwijs, en de marktontwikkelingen als gevolg van de nationale en internationale toename van open onderwijs-aanbod.

In het toezichtkader voor het Hoger Onderwijs zijn uitgangspunten opgenomen voor het toezicht op de financiële continuïteit van instellingen in het hoger onderwijs. Het doel hiervan is het bewaken van een gezonde financiële positie van en een goed financieel beheer door de instellingen met het oog op de toegankelijkheid en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

Voor de monitoring van deze uitgangspunten volgt de HvA bij de signaleringswaarden die de Inspectie hanteert, namelijk liquiditeit: 0,5; solvabiliteit II: 30%, rentabiliteit: meerdere jaren onder nul + laatste twee jaren < -5% of het laatst jaar < -10% en de huisvestingsratio < 15% van de totale kosten.

Met name in verband met de investeringen in het kader van de huisvestingsagenda, in het bijzonder in de nieuwbouw Conradhuis, zal de HvA over de jaren 2019 tot en met 2024 een negatieve kasstroom hebben en zal de liquiditeitspositie teruglopen. Gevolg hiervan is een tijdelijke verlaging van de current ratio.

De afgelopen jaren heeft de solvabiliteit van de HvA zich positief ontwikkeld en is ruim hoger dan de signaleringsgrens van de Inspectie. Ondanks de verwachte negatieve resultaten is de verwachting dat de solvabiliteit van de HvA de komende jaren zal stabiliseren. Dit komt onder andere omdat er aflossing van schulden plaatsvindt, en de HvA het Conradhuis financiert uit eigen middelen.

De liquiditeit (current ratio) daalt vanaf 2021 onder de wenselijke signaleringsgrens van 0,5. Belangrijkste reden is enerzijds plannen voor de ontwikkeling van het Nicolaes Tulphuis in het kader van de huisvestingsagenda en anderzijds de inzet van middelen voor digitalisering, duurzaamheid en diversiteit. Gedurende 2020 zal worden gestart met een analyse naar mogelijke aanvullende financieringsbehoefte. Daarbij wordt ook gekeken naar het optimaliseren van de financieringsstructuur van de HvA. Afhankelijk van de gewenste financieringsstructuur zullen de komende jaren mogelijk middelen worden aangetrokken van externe financiers.

Ontwikkeling financiële kengetallen

	definitief	begroot	meerjarenraming				Signalerings-grens
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen) / totale passiva)	42%	42%	41%	41%	41%	41%	30%
Solvabiliteit I (eigen vermogen / totale passiva)	35%	35%	34%	34%	35%	35%	25%
Liquiditeit I (Current Ratio) (vlottende activa / kort vreemd vermogen)	1,2	0,7	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5
Liquiditeit II (DSC-ratio) (netto resultaat voor rente + afschr) / (rente + aflos)	1,3	1,6	1,7	2,1	2,3	2,3	1,0
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten)	36%	34%	32%	31%	31%	30%	5%
Rentabiliteit (netto resultaat / totale baten)	-1%	-2%	-2%	-1%	-1%	0%	0%
Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijving gebouw & terrein) / totale lasten)	8%	10%	9%	8%	8%	8%	15%

Exclusief impact COVID-19

Opmerking: HvA heeft een R/C-faciliteit van maximaal € 28,4 miljoen via Schatkistbankieren eind 2019

Meerjarenontwikkeling rijksbijdrage HvA

De prognoses voor de rijksbijdragen zijn gebaseerd op het macrokader HBO van OCW, het laatst gerealiseerde marktaandeel van de HvA en de verwachte studentenontwikkeling conform de opgave van faculteiten. De omvang van de rijksbijdrage hangt af van het marktaandeel en het aantal inschrijvingen bij erkende bachelor- en masteropleidingen binnen de nominale studieduur plus het aantal voltooide bachelors- en masters, waarvoor een diploma is verleend. Het budget wordt jaarlijks vastgesteld.

De verwachting is dat het macrokader de komende jaren min of meer stabiel zal zijn. De eerste maatregelen vanuit de besluiten naar aanleiding van de commissie-Van Rijn zijn in 2019 op instellingsniveau verwerkt, zoals de verschuiving van variabele studentgebonden bekostiging naar de vaste onderwijsopslag, en de impuls voor externe switch, en bètatechnische opleidingen. Daarnaast is de meerjarige taakstelling in de OCW-begroting structureel ingevuld door de inzet van de prijsbijstelling 2019, die niet geheel is uitgekeerd aan hogeronderwijsinstellingen.

De HvA maakt in de begroting zelf inschattingen voor de loon- en prijsontwikkeling 2020 conform cao en centraal economisch plan (cep), en voor de verwachte bijstelling van de referentieraming 2020. Hiermee kan de meerjarenraming op prijspeil 2020 worden gelezen. Voor de meerjarenraming 2021 tot en met 2024 is gerekend met de referentieraming van OCW en een stabiel marktaandeel van de HvA in de studentgebonden financiering.

HvA meerjarenontwikkeling hbo

(x 1 miljoen euro)	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
	2e rijksbijdrage brief def	Kaderbrief	1e rijksbijdrage brief def	concept	concept	concept	concept
Studentgebonden financiering	271.105	262.413	235.308	223.703	222.600	220.593	215.773
Referentieraming 2019	3.195	-	3.054	1.514	-473	-2.333	-2.333
LPO 2019	6.451	-	6.197	5.888	5.844	5.807	5.807
Totaal studentgebonden financiering	**280.750**	**262.413**	**244.559**	**231.104**	**227.971**	**224.067**	**219.248**
Onderwijsopslag percentages	12.126	12.209	38.797	37.314	37.317	37.319	37.319
LPO 2019	286	-	288	483	480	480	476
Totaal onderwijsopslag percentages	**12.412**	**12.209**	**39.084**	**37.797**	**37.796**	**37.798**	**37.795**
Onderwijsopslag bedragen	4.195	694	2.056	1.273	80	80	80
Totaal onderwijsdeel	**297.357**	**275.316**	**285.700**	**270.174**	**265.847**	**261.945**	**257.123**
Ontwerp en ontwikkeling	7.552	7.415	7.389	7.242	7.245	7.245	7.245
LPO 2019	189	-	182	180	180	180	180
Totaal ontwerp en ontwikkeling	**7.741**	**7.415**	**7.571**	**7.422**	**7.425**	**7.425**	**7.425**
Kwaliteitsbekostiging hbo	**-**	**-**	**-**	**21.266**	**26.606**	**28.055**	**31.742**
Totaal rijksbijdrage	**305.098**	**282.730**	**293.271**	**298.861**	**299.879**	**297.426**	**296.290**
Inschattingen FP&C 2019 - prognose							
Referentieraming 2019	-	1.473	-	-	-	-	-
LPO 2019	-	7.334	0	0	0	0	0
LPO 2020	-	5.564	5.768	6.306	6.439	6.439	6.425
Bijstelling referentieraming 2020	-	-	-	-	-	-	-
Taakstelling meerjarig begrotingsproblematiek OCW	-	-2.196	-	-	-	-	-
Totaal kader (verwacht)	**305.098**	**294.906**	**299.039**	**305.167**	**306.317**	**303.864**	**302.715**

Exclusief impact COVID-19

Studentenontwikkeling

De HvA investeert continu in de ontwikkeling van een consistent en coherent onderwijsportfolio voor de regio Amsterdam en in het vernieuwen van bestaande opleidingen.

Ontwikkeling studentenaantallen

(Per peildatum 1 oktober)	definitief [1]	begroot	meerjarenraming			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Instroom - plan	16.612	15.377	15.714	15.314	15.603	15.519
Inschrijvingen	45.797	47.440	48.314	49.044	49.374	49.811

Exclusief impact COVID-19

1) Voorlopige opgave

Ontwikkeling bekostigingseenheden

studiejaar	2017/2018	2018/2019	2019/2020 [1]	2020/2021	2021/2022	2022/2023
bekostigingsjaar	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bekostigde inschrijvingen	33.406	32.423	33.179	34.074	34.929	35.578
Bekostigde diploma's	7.466	7.043	6.649	6.162	6.273	6.165
Totaal bekostigingseenheden ongewogen	40.872	39.466	39.828	40.236	41.202	41.743
Totaal bekostigingseenheden gewogen	44.547	43.133	43.655	44.103	45.178	45.701
HvA marktaandeel	10,07%	9,60%	9,53%	9,53%	9,53%	9,53%

Exclusief impact COVID-19

1) Voorlopige opgave

Toelichting op de studentontwikkeling 2021 ten opzichte van 2020:

- De meerjarenaantallen zijn opgegeven door de faculteiten. De prognoses voor studentaantallen worden in mei en oktober geactualiseerd;
- Inschrijvingen: stijging van 874 studenten (van 47.440 naar 48.314), stijging bekostigde inschrijvingen 756 studenten;
- Instroom op opleidingsplanniveau stijgt met 337 studenten (van 15.337 naar 15.714);
- De verwachting van de faculteiten is dat de dalende trend van de laatste jaren zal ombuigen naar een groei in 2020 en verder – voornamelijk door groei bij de faculteiten van FDMCI en FT;
- De aantallen HvA zijn afgezet tegen de landelijke ontwikkeling van studentenaantallen om het marktaandeel te berekenen.
- De ontwikkeling van het marktaandeel heeft o.a. te maken met toevoegen van middelen voor studenten in groen onderwijs, landelijke ontwikkelingen associate degree en minder inschrijvingen bij de hogeschool.

Ontwikkeling personeelslasten en fte's

De daling in de personeelslasten van 2019 naar 2020 wordt met name veroorzaakt door een eenmalige toename in de personele voorzieningen in 2019 en heeft in het bijzonder betrekking op verplichtingen inzake de voorziening Werktijd Vermindering Senioren. De toename van de personeelslasten na 2020 hangt samen met de toename in de baten, onder andere door de oploop van de studievoorschotmiddelen en de afname van de huisvestingslasten.

In 2019 was de totale formatie van medewerkers met een arbeidsovereenkomst vrijwel gelijk aan de begroting. Voor 2020 wordt een lagere inzet van personeel niet in dienst verwacht ten opzichte van 2019. Na een lichte stijging in 2020 en 2021 van medewerkers met een arbeidsovereenkomst wordt vanaf 2022 een stabilisatie van de formatie verwacht. De HvA hanteert in haar financiële meerjarenraming alleen een onderverdeling in OP en OBP en geen verdere uitsplitsing naar bestuur en management.

Onder de categorie personeel niet in dienst (PNID) zijn externe medewerkers, en is de inzet van UvA personeel in de gecombineerde diensten opgenomen.

Personeelsaantallen

(in fte's jaargemiddeld)	definitief	begroot		meerjarenraming		
	2019	2020	2021	2023	2023	2024
Personeel in dienst						
Onderwijzend personeel (OP)	1.998	2.036	2.133	2.150	2.127	2.129
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	1.199	1.232	1.250	1.250	1.245	1.245
Gelieerden	54	50	50	50	50	50
Totaal gemiddeld fte (intern)	**3.251**	**3.318**	**3.433**	**3.450**	**3.422**	**3.424**
Personeel niet in dienst (indicatief op basis van gemiddelde personeelslast)						
Onderwijzend personeel (OP)	118	86	84	84	82	77
Onderst. en beheerspersoneel (OBP)	187	137	135	135	135	135
Totaal gemiddeld fte (extern)	**305**	**224**	**219**	**219**	**217**	**212**
Totaal gemiddeld fte (intern en extern)	**3.556**	**3.541**	**3.651**	**3.668**	**3.639**	**3.636**

Exclusief impact COVID-19

Huisvestingsontwikkeling

In januari 2018 is de Huisvestingsagenda van de HvA vastgesteld. De huisvestingsontwikkeling is nader toegelicht in hoofdstuk 3.3 Infrastructuur. In 2019 is er ruim € 30 miljoen geïnvesteerd, vooral in de nieuwbouw Conradhuis en verbouwing van de Fraijlemaborg (fase I). Doel is het onderwijs in het Conradhuis vanaf het begin 2022 te laten plaatsvinden. In deze meerjarenraming is rekening gehouden met een totale investering voor het Conradhuis van € 104,6 miljoen. Voor het boekjaar 2020 is voor een bedrag van € 34,3 miljoen aan investeringen voor het Conradhuis gepland. In 2019 is een aanvang gemaakt met de bouw en het streven is dat het gebouw in januari 2022 klaar is voor gebruik.

Naast het Conradhuis heeft de huisvestingsagenda een meerjarig investeringsprogramma 2019 tot en met 2025 met een voorlopig geraamde omvang van € 64,6 miljoen. De belangrijke projecten zijn de renovatie van de Fraijlemaborg, het inpassingsplan Amstelcampus en de campusontwikkeling Nicolaes Tulphuis. De huisvestingsagenda wordt per deelproject besloten en de opgenomen bedragen zijn daarom in belangrijke mate nog slechts een indicatie van de kosten. De vrijgave van de investeringsbedragen kan pas plaatsvinden na besluitvorming door CvB en na overleg met de medezeggenschap en instemming van de CMR. Naast de huisvestingsagenda zijn er voor 2020 tot en met 2024 € 9,9 miljoen aan reguliere investeringen voor de reeds in gebruik zijnde locaties gepland.

Investeringen in materiële vaste activa

(x 1 miljoen euro)	definitief	begroot		meerjarenraming		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gebouwen en verbouwingen	26,5	51,4	23,6	8,1	11,2	13,6
Inventaris en apparatuur	3,9	9,0	5,7	11,6	5,4	5,4
Totaal	**30,4**	**60,4**	**29,3**	**19,7**	**16,6**	**19,0**

Exclusief impact COVID-19

Financiën

De actualisatie van de meerjarenprognose cijfers is gebaseerd op de financiële realisatiecijfers 2019, de voorlopige statustoekenning van DUO met ingeschreven studenten per 1 oktober 2019, de eerste brief rijksbijdrage voor 2020 en de geactualiseerde meerjarenraming van OCW 2020 – 2024. Naast rijksbijdragen ontvangt de HvA inkomsten uit collegegeld van studenten. De HvA ontvangt overige baten en subsidies voor contractactiviteiten, praktijkgericht onderzoek en contractonderwijs. In de prognoses zijn besluiten en voornemens voor de ontwikkeling van de huisvestingsagenda verwerkt.

Balans

(x 1 miljoen euro)	definitief	begroot	meerjarenraming			
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Materiële vaste activa	305,1	341,8	348,3	342,3	333,1	326,6
Financiële vaste activa	1,8	1,9	2,0	2,0	2,1	2,2
Vaste activa	**306,9**	**343,7**	**350,3**	**344,3**	**335,2**	**328,8**
Vorderingen	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
Liquide middelen	110,0	57,6	36,3	30,0	28,2	26,2
Vlottende activa	124,0	71,6	50,3	44,0	42,2	40,2
Totaal activa	**430,9**	**415,3**	**400,6**	**388,3**	**377,4**	**369,0**
Eigen vermogen	152,8	143,5	136,7	132,8	130,4	128,8
Voorzieningen	29,7	29,7	27,7	25,7	23,7	23,7
Langlopende schulden	148,3	141,3	134,3	127,3	120,3	113,2
Kortlopende schulden	100,1	100,8	101,9	102,5	103,0	103,3
Totaal passiva	**430,9**	**415,3**	**400,6**	**388,3**	**377,4**	**369,0**

Exclusief impact COVID-19

Toelichting op de balans

De ontwikkeling van de materiële vaste activa in de meerjarenraming is ontleend aan de meerjaren investeringsramingen van de HvA. De investeringen Conradhuis en het meerjarige investeringsprogramma van de huisvestingsagenda is hiervan onderdeel. Ultimo 2019 heeft de voorziening Duurzame Inzetbaarheid een omvang van € 8,6 miljoen. Voor de jaren 2021 t/m 2023 wordt een jaarlijkse onttrekking van € 2,0 miljoen geraamd. De reguliere voorzieningen worden in de technische doorrekening gelijk gehouden aan het laatst bekende niveau van realisatie (jaarrekening 2019). Dit om te voorkomen dat mutaties van voorzieningen het financiële beeld beïnvloeden. Langlopende schulden nemen af met de periodieke aflossingen. De HvA beschikt over een rekening-courant-faciliteit. De kredietlimiet van deze rekening-courantfaciliteit bedraagt € 28,4 miljoen (gebaseerd op 10% van de publieke jaaromzet van HvA van enkele jaren geleden). De rekening-courant faciliteit is voornamelijk bedoeld voor het opvangen van (onvoorziene) korte termijn verplichtingen.

Baten en Lasten

Exploitatierekening geconsolideerd

(x 1 miljoen euro)	definitief	begroot	meerjarenraming			
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Rijksbijdragen	305,7	299,1	305,2	306,3	303,9	302,7
Collegegelden	81,3	83,6	86,6	88,2	89,3	90,1
Overige baten	36,4	34,4	33,9	32,7	31,7	31,6
Totale baten	**423,4**	**417,1**	**425,7**	**427,2**	**424,9**	**424,4**
Personeelslasten	333,5	316,9	326,1	327,6	325,0	324,6
Afschrijvingen	16,7	23,7	22,7	25,8	25,8	25,5
Huisvestingslasten	23,8	23,3	21,8	15,9	15,3	15,2
Overige lasten	48,6	56,0	55,6	55,9	55,5	55,4
Totale lasten	**422,6**	**419,9**	**426,3**	**425,2**	**421,6**	**420,7**
Financiele baten en lasten	-6,7	-6,5	-6,2	-5,9	-5,7	-5,3
Netto resultaat	**-5,9**	**-9,3**	**-6,8**	**-3,9**	**-2,4**	**-1,6**

Exclusief impact COVID-19

Toelichting op de baten en lasten

Het jaar 2020 is financieel gezien een overgangsjaar, waarin de HvA te maken heeft met een (deels tijdelijke) daling in de rijksbijdragen. Dit is het gevolg van een daling van het marktaandeel en het nog niet op niveau zijn van de studievoorschotmiddelen. In 2021 wordt verwacht dat de daling in de rijksbijdragen zich herstelt, alleen al door de oploop van de studievoorschotmiddelen. Om in 2020 koersvast en evenwichtig te blijven zal een deel van de opgebouwde resultaten uit het verleden (= eigen vermogen) worden ingezet om de formatie op het niveau van 2019 te houden en de prijs per student en het onderzoeksbudget stabiel te houden.

De HvA begroting 2020 kent een begroot resultaat van -/- € 9,3 miljoen, conform het gestelde financiële kader. Het begrote resultaat voor reguliere activiteiten is in evenwicht. Het negatieve resultaat ontstaat door (eenmalige) kosten in het kader van meerjaren investeringsplannen (€ 3,7 miljoen), overbruggingskosten (€ 2,7 miljoen) en financiering van groei (€ 1,5 miljoen) bij de faculteiten. De kosten voor meerjareninvesteringsplannen hebben betrekking op de vernieuwing van het onderwijs van opleidingen bij deze faculteiten. De overbruggingskosten betreffen personeelskosten om tijdelijke inkrimping van bestaande formatie te voorkomen die vervolgens na 2020 weer ingezet kan worden. De financiering van de groei betreft kosten die worden gemaakt om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen voor groeiende studentenaantallen waar de HvA door de t-2 systematiek (nog) geen Rijksbijdrage voor ontvangt. Het restant van het negatieve resultaat heeft betrekking op de centraal gebudgetteerde kosten voor activiteiten waar de in 2018 en 2019 gevormde bestemmingsreserves voor worden ingezet (Kwaliteitsafspraken, Goed Georganiseerd Onderwijs, Studeren met een functiebeperking, Regionale Samenwerkingsverbanden). Bovenstaande effecten komen met name tot uiting in de personeelslasten. De daling in de personeelslasten van 2019 naar 2020 wordt met name veroorzaakt door een eenmalige toename in de personele voorzieningen in 2019 voor de voorziening Werkvermindering Senioren.

De financiering van het negatieve resultaat in 2020 bestaat uit bestemmingsreserves (€ 3,2 miljoen) en de algemene reserve (€ 6,1 miljoen).

Ontwikkeling meerjarige kwaliteitsinvesteringen

Aanvullende impact op het nettoresultaat

(x 1 miljoen euro)	Begroting	Meerjarenraming			
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Investeringen onderwijsportfolio		2,5	3,5	2,4	1,6
Meerjareninvesteringsplannen faculteiten	3,7	3,1	0,2		
Reservering groei studentenaantallen faculteit > 5%	1,5				
Begeleiding meerjareninvesteringsplannen	0,2	0,2	0,2		
Overbruggingskosten	2,1				
Bestemmingsreserves specifieke doelen (onder andere studievoorschotmiddelen)	1,1	1,0			
Totaal	**9,3**	**6,8**	**3,9**	**2,4**	**1,6**

Exclusief impact COVID-19

Voor de meerjareninvesteringsplannen van de faculteiten is voor 2021 en 2022 € 3,3 miljoen geraamd en voor de meerjarige effecten (voorfinanciering) van de ontwikkeling van de nieuwe opleidingen is € 10,1 miljoen in de meerjarenraming 2021 tot en met 2024 opgenomen. Daarnaast is in 2021 rekening gehouden met een extra uitgave van jaarlijks € 1,0 miljoen vanuit de bestemmingsreserves, die gevormd zijn uit het nog niet bestede deel van de kwaliteitsafspraken.

Als gevolg van het lagere marktaandeel in de studentgebonden financiering van de rijksbijdrage van 10,7% in 2019 naar 9,53% in de jaren 2020 tot en met 2024 en daling van het macrobudget HBO, waarbij het marktaandeel HvA constant is gehouden, daalt de rijksbijdrage. Vanaf 2021 wordt deze daling opgevangen door de verwachte lagere huisvestingslasten, als gevolg van de investeringen in de huisvesting, de stijging in de studievoorschotmiddelen en door de hogere collegegelden als gevolg de verwachte meerjarige studentenontwikkeling.

In de overige baten zijn onder andere subsidies voor contractactiviteiten, praktijkgericht onderzoek en contractonderwijs opgenomen. Mede vanuit de Strategische Agenda Hoger Onderwijs 'Houdbaar voor de Toekomst' 2020-2025) zal de HvA de komende jaren contractactiviteiten met betrekking tot Leven Lang Ontwikkelen verder ontwikkelen. Integrale kostprijzen worden hierbij toegepast.

Kasstroomoverzicht

Meerjarige kasstroomprognose geconsolideerd

(x 1 miljoen euro)	definitief	begroot	meerjarenraming			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	0,8	-2,8	-0,6	2,0	3,3	3,7
Aanpassing voor:						
Afschrijvingen	16,7	23,7	22,7	25,8	25,8	25,5
Mutatie voorzieningen	15,5	0,0	-2,0	-2,0	-2,0	0,0
Mutatie werkkapitaal						
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	-3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	-9,0	0,7	1,1	0,6	0,5	0,3
Financiële baten en lasten	-6,7	-6,5	-6,2	-5,9	-5,7	-5,3
Buitengewoon resultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kasstroom uit operationele activiteiten	**13,6**	**15,1**	**15,1**	**20,5**	**21,9**	**24,2**
Investeringsactiviteiten						
Gebouwen en terreinen						
Investeringen en OHW	-26,5	-51,4	-23,6	-8,1	-11,2	-13,6
Desinvesteringen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventarissen						
Investeringen	-3,9	-9,0	-5,7	-11,6	-5,4	-5,4
Desinvesteringen	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiële vaste activa	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-30,6**	**-60,5**	**-29,4**	**-19,8**	**-16,7**	**-19,1**
Financieringsactiviteiten						
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aflossing langlopende schulden	-6,9	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**-6,9**	**-7,0**	**-7,0**	**-7,0**	**-7,0**	**-7,1**
Totaal kasstroom	**-23,9**	**-52,4**	**-21,3**	**-6,3**	**-1,8**	**-2,0**

Exclusief impact COVID-19

Verloopoverzicht liquide middelen

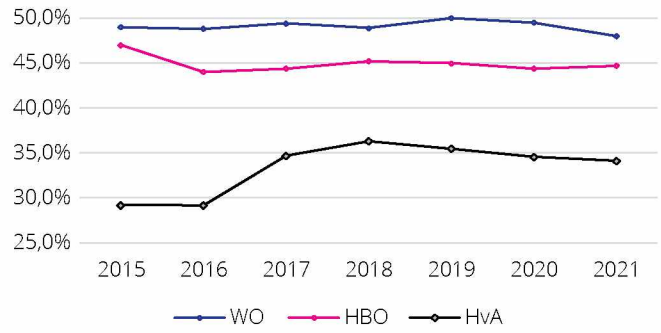
(x 1 miljoen euro)	definitief	begroot	meerjarenraming			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Beginstand liquide middelen	133,9	110,0	57,6	36,3	30,0	28,2
Mutatie liquide middelen	-23,9	-52,4	-21,3	-6,3	-1,8	-2,0
Eindstand liquide middelen	**110,0**	**57,6**	**36,3**	**30,0**	**28,2**	**26,2**

Exclusief impact COVID-19

Sectorale ontwikkelingen – dashboard continuïteitsparagrafen

Met onderstaand dashboard geeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) op bestuursniveau meerjarig inzicht in de financiële gegevens uit de bestuursverslagen 2018 van alle Nederlandse onderwijsinstellingen die door OCW bekostigd worden. In onderstaande grafiek is de HvA opgenomen en vergeleken met de sectorale gegevens van WO en HBO op de solvabiliteit 1. Hieruit volgt dat HvA een positieve ontwikkeling in solvabiliteit heeft doorlopen en dat deze onder de sectorale posities ligt. De informatie wordt betrokken bij de investeringen die de HvA voornemens is te doen.

Solvabiliteit 1



De HvA heeft zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord en heeft duurzaamheid tot strategische prioriteit verklaard. De hiervoor benodigde investering wordt in kaart gebracht en is nog niet verwerkt in de meerjarenraming. De hogescholen zijn op twee lijnen betrokken geweest bij de totstandkoming van het Klimaatakkoord.

- Via de Klimaattafel Gebouwde Omgeving. Dit heeft geleid tot een sectorale routekaart en het commitment van de HvA voor het opstellen van een eigen individuele routekaart. In de sectorale routekaart is een aantal voorwaarden opgenomen, zoals financiën en wetgeving, Het einddoel ligt hierbij in 2050, waardoor het vastgoed op natuurlijke investeringsmomenten kan worden verduurzaamd. Medio 2020 zal ook voor de HvA duidelijk zijn welke meerjareninvesteringen dit vraagt;
- Via de Klimaatakkoord Taakgroep Arbeidsmarkt & Scholing. De inzet van een aantal lopende initiatieven in het hbo, waaronder het experiment leeruitkomsten en de versnellingsagenda onderwijsinnovatie. Daarnaast is in dit kader de intentieverklaring arbeidsmarkt en scholing in de wijkgerichte aanpak 'Mensen maken de transitie' tot stand gekomen. Uitgangspunt hierbij is samenwerking met de beroepspraktijk en de samenwerking mbo-hbo-wo.

Naar aanleiding van het advies van de commissie-Van Rijn gaat OCW onderzoek doen naar de normering voor kosten van opleidingen. Dit leidt mogelijk tot wijzigingen in het bekostigingsstelsel. Eventuele effecten hiervan zijn nog niet bekend en niet meegenomen in de meerjarenraming.

Interne beheersing en risicomanagement

Inrichtingsprincipes HvA

Aan het inrichten van de organisatie, het opstellen van beleid en de uitvoering ervan liggen in de HvA vijf principes ten grondslag:

- De HvA is de Hogeschool van en voor Amsterdam. Dit uit zich in de grootstedelijke context waarin zij opereert. De hogeschool speelt een actieve rol in de Amsterdamse samenleving. Samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en de gemeente is hierbij vanzelfsprekend.
- Het primaire proces is leidend. De HvA verstaat onder het primaire proces zowel onderwijs als onderzoek. Daarbij volgt de HvA de omschrijving in de WHW, ofwel datgene waarvoor middelen uit de eerste geldstroom kunnen worden ingezet. Echter, duidelijk is dat de eerste opdracht van het hbo onderwijs is.
- Klein binnen groot. De HvA is een grote organisatie maar daarbinnen zijn herkenbare eenheden te onderscheiden. Het onderwijs is opgedeeld in faculteiten met opleidingen. Binnen een opleiding is een team de kleinst herkenbare eenheid.
- Verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Er is sprake van een drielagenmanagementstructuur (college, decaan, opleidingsmanager/kenniscentrum (lector)) waarbij per laag sprake is van integrale verantwoordelijkheid en iedere medewerker resultaatverantwoordelijkheid draagt.
- Vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf. De uitvoering van beleid vindt plaats op basis van geïnformeerd vertrouwen dat het goede gedaan wordt binnen de door het college gestelde kaders (zoals het instellingsplan en de convenanten), dat hierover verantwoording wordt afgelegd en dat dit waar nodig met feiten en cijfers onderbouwd wordt volgens een HvA-breed geharmoniseerd stelsel van meting en rapportering.

Voor de interne beheersing is een management control framework beschikbaar dat op basis van evaluatie wordt (door)ontwikkeld, en dat is gericht op het geven van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering en de aanwezige risico's.

De HvA heeft in de organisatie drie dimensies voor control ingericht. De eerste lijnverantwoordelijkheid is belegd bij het primaire proces zelf, bij de decaan en de directeur bedrijfsvoering, en wordt gefaciliteerd door de decentrale controller.

De tweede-lijn-verantwoordelijkheid is belegd bij (de portefeuillehouder bedrijfsvoering van) het CvB en wordt gefaciliteerd door de centrale controlling vanuit FP&C en AC/IAC, de-derde-lijnverantwoordelijkheid is belegd bij de voorzitter van het CvB en wordt gefaciliteerd door de afdeling Audit die hiërarchisch en functioneel onder de voorzitter van het CvB valt. Er is een functiescheiding aangebracht tussen de verantwoordelijkheid voor het beleid en de uitvoering van het beleid. In de control-keten vindt de afstemming plaats tussen de werkzaamheden van bestuur, staf, de faculteiten en de diensten.

Daarnaast is er een kwaliteitszorgsysteem tot op het laagste niveau, dat een verbinding legt tussen het primaire proces, de wettelijke eisen voor accreditatie en de strategische doelstellingen van de HvA.

De afdeling Audit stelt jaarlijks, op basis van input van de eenheden, per studiejaar een auditkalender op. Dit vormt de basis van de werkzaamheden voor dat jaar. In 2019 zijn 5 audits afgerond met thema's als diversiteit, de projectimplementatie AVG (Algemene verordening gegevensbescherming), inkoop – de inhuur van externen, de werkdruk studentendecanaat en het onderzoeksproces.

De opvolging van de aanbeveling van de afdeling Audit wordt, samen met de aanbevelingen van de accountant en relevante ontwikkelingen, gevolgd via een periodieke rapportage interne beheersing.

Het uitgangspunt is om risicomanagement zo veel mogelijk te borgen in de reguliere (bedrijfsvoerings-)processen en onderdeel te laten zijn van de reguliere planning- en controlcyclus. Door een mechanisme van tijdig signaleren, analyseren, rapporteren, escaleren en beheersen, streeft de HvA ernaar risico's tijdig in beeld te hebben en ze adequaat te beheersen. Als onderdeel van de P&C-kwartaalcyclus rapporteren de faculteiten, staven en diensten de belangrijkste risico's.

Ontwikkelingen risicomanagement

Het realiseren van ambities en doelstellingen gaat gepaard met onzekerheden en risico's. Gezien de maatschappelijke functie is de HvA terughoudend met het accepteren van onzekerheden en risico's. Vanaf begrotingsjaar 2020 gaat de HvA de mate van bereidheid tot het accepteren van onzekerheden en risico's benoemen.

In 2019 is een reeks trainingen voor controllers georganiseerd over kennis en vaardigheden over risicomanagement. In de praktijk vond toepassing van de kennis plaats in een werksessie met het CBO over de ambities enerzijds en de onzekerheden en risico's anderzijds van de Centers of Expertise.

Het project Conradhuis (CRH) hanteert een risicoregister dat elk kwartaal wordt geactualiseerd. De toprisico's van dit project zijn meegenomen in de actualisatie van de risico's. Begin december 2019 is bekend gemaakt dat de HvA het Conradhuis later in gebruik neemt dan gepland. De vertraging is ontstaan doordat er onverwacht meer obstakels in de grond werden aangetroffen dan voorzien en door de ontwikkelingen rond PFAS (poly- en perfluoralkylstoffen). Er is onderzocht waar de bouw versneld kon worden. Ondanks alle inspanningen kan de vertraging niet volledig worden ingelopen. De HvA huurt nu delen van de Leeuwenburg 5.1.2.E -ger, waardoor het onderwijs van de Faculteit Techniek daar gewoon door kan gaan.

De veranderende rol van digitalisering vraagt om een meer strategisch gesprek als integraal onderdeel van de visie van de instelling op onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Dit was in 2019 aanleiding om de ICT-governance en -organisatie aan te passen. Voortaan worden onder leiding van de Digital Transformation Officer gewenste innovaties besproken en ter besluitvorming voorgelegd. Dit is meegenomen in de actualisaties van de risico's.

Op het gebied van informatiebeveiliging actualiseert de Chief Information Security Officer het programmaplan voor 2020 en 2021 op basis van zijn bevindingen, de uitkomsten van audits in 2019 en de geactualiseerde dreigingsbeelden. De actualisatie wordt vooral gericht op de beleidsmatige aspecten. ICTS werkt het plan uit in een meerjarenverbeterplan. De risicotabel is hierop aangepast.

De toenemende activiteiten van Leven Lang Ontwikkelen en publiek-private samenwerkingsverbanden vergroten de kans dat private en publieke geldstromen door elkaar gaan lopen. Gezien het belang om dit te voorkomen is dit expliciet als risico benoemd, waarvoor beheersmaatregelen zijn genomen. Dit wordt bij de actualisatie van de risico's meegenomen.

Risico's en beheersmaatregelen

De HvA-brede risico's zijn gebaseerd op informatie uit de faculteiten en diensten (via de kwartaalrapportages), de beleidsafdelingen en interne en externe rapportages. Hierbij worden de risico's beschreven volgens het stramien: een risico kent een oorzaak (als gevolg van...) een gebeurtenis (bestaat de kans dat...) en een gevolg (met als gevolg...). Daarbij wordt gekeken naar de politieke, economische, sociale, technologische, juridische en de omgevingsfactoren (PESTLE).

Voor de groepering is gebruik gemaakt van de handreiking Risicomanagement van de Vereniging Hogescholen, waarin de groepen onderwijs en onderzoek, bedrijfsvoering, personeel, compliance en omgeving worden gehanteerd.

Het risico van de COVID19-pandemie dat zich heeft gemanifesteerd na balansdatum raakt alle genoemde PESTLE-categorieën. Dit risico, mogelijke impact en beheersingsmaatregelen worden nader uitgewerkt onder de kop 'Financiële gevolgen corona-uitbraak' in paragraaf 5.2.

Risicoprofiel HvA

Onderwijs en onderzoek

Risico	Beheersmaatregelen
Door de jaarlijks fluctuerende studentenaantallen en de daaraan gekoppelde beschikbare middelen bestaat de kans op interne financiële spanning waardoor onderwijs- en onderzoeksambities onvoldoende kunnen worden gerealiseerd.	Toepassen van de reguliere cyclus van planning en control, waaronder begrepen het jaarlijks actualiseren van de studentenprognoses op basis van inzichten van management en referentieramingen. Het actualiseren van het financieel model baten, waarmee inzicht en monitoren van ontwikkelingen van het macrobudget mogelijk wordt, het vertalen van de begroting en realisatie in het financieel model HvA en de neerslag daarvan in de continuïteitsparagraaf. Het (verder) ontwikkelen van instrumenten om instroom te monitoren en te analyseren.
Door een mogelijk ontoereikend onderwijsaanbod bestaat de kans dat de HvA aantrekkingskracht verliest voor studenten en medewerkers met achterblijvende instroom als gevolg.	De visie is geactualiseerd en breed gedeeld binnen de HvA. Met de profiel- en prestatieafspraken is voor duidelijke profilering gekozen. Dit profiel komt terug in visiedocumenten en plannen waarmee vraag en aanbod beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Het uitvoeren van portfolioanalyse en ontwikkelen nieuwe opleidingen (vooral Associate degree en master). Het zo optimaal mogelijk aanwenden van middelen voor de professionalisering van docenten. De faculteiten FBE, FG, FT hanteren meerjarenplan voor goede aansluiting op de vraag en financieel gezonde exploitatie.
Door mogelijke terugval in onderwijsresultaten en/of studenttevredenheid in verhouding tot andere hbo-instellingen bestaat de kans dat de HvA aantrekkingskracht (imago/reputatie) verliest voor toekomstige studenten met achterblijvende instroom als gevolg.	Het voortzetten van de maatregelen in het kader van studiesucces, leidraad Robuust en Studeerbaar onderwijs en het programma Studentengagement. Daarnaast richten het programma Goed Georganiseerd Onderwijs, Studeren met een functiebeperking, en andere projecten en initiatieven, zich op het verbeteren van dienstverlening aan (aspirant-) studenten.
Als gevolg van continue ontwikkelingen in onderwijsvraag van de studenten en het vakgebied kan het zijn dat het onderwijsaanbod onvoldoende aansluit op de behoefte van bijvoorbeeld buitenlandse studenten en bedrijven.	Het ontwikkelen van flexibele kaders om onderwijs op maat te verzorgen. Het aantrekkelijker maken van het onderwijsaanbod voor buitenlandse studenten en bedrijven.
Door continue technologische ontwikkelingen bestaat de kans dat de HvA onvoldoende de nieuwe digitale mogelijkheden benut voor het aanbieden van onderwijs met als gevolg dat de studenttevredenheid daalt.	Aanpassingen in organisatie en ICT-governance dragen bij aan een betere aansluiting van de digitale agenda op de instellingsbrede strategie. Onder leiding van Digital Transformation Officer worden gewenste innovaties besproken en ter besluitvorming voorgelegd. Na oplevering van de digitale leeromgeving (Brightspace) in 2019 zet de HvA in op doorontwikkeling (met behulp van een innovatieteam), met de flexibiliteit om blijvend te voorzien in de onderwijs-, functionele en applicatiebehoeften. Het gaat hierbij ook om digitale faciliteiten als webcolleges en MOOC's.
Door teruglopende macrobudget tweede- en derde geldstroommiddelen en toenemende competitie is het mogelijk dat het praktijkgerichte onderzoek niet de gewenste massa bereikt.	Vanuit het IP uitwerken van onderzoeksprogramma's voor kenniscentra en onderzoeksspeerpunten. Zoeken van aansluiting op actuele vragen in de (Amsterdamse) regio.
Door versnippering van bestuurlijke aandacht en de verschillen in uitvoering van de ambities binnen de faculteiten kan sprake zijn van het onvoldoende stellen van prioriteiten en/of afstemming waardoor onderwijs- en onderzoekambities niet worden gerealiseerd.	Het verder uitwerken van de versterking van de bestuurskracht en de medezeggenschap als strategisch thema in de nieuwe instellingsplanperiode. Het besluitvormingsproces waarbij de organisatie betrokken is in het CvB, CBO, OCS, BVO en de adviesorganen als onderwijsraad en onderzoeksraad, CFBB, en het uitvoeren van audits.
Door veranderende wensen en eisen van HvA-gebruikers kan het voorkomen dat de planning van de bouw van het Conradhuis of de ontwikkeling van de Economiecampus uitloopt, met als gevolg dat nieuwe ruimten voor onderwijs en onderzoek niet tijdig beschikbaar zijn.	Vanuit de Huisvestingsagenda en het project worden stakeholders geïnformeerd over de planning en de voortgang van het bouwproces. Hierin is aandacht voor de urgenties en gemaakte keuzes en de afwegingen daarbij. Verder is extra aandacht voor besluitvormingsproces.

Bedrijfsvoering	
Door een daling in inschrijvingen en/of diploma's is het mogelijk dat de eerste geldstroom (rijksbijdrage en collegegelden) afneemt waardoor financiële spanningen ontstaan.	Het voortzetten van maatregelen in het kader van studiesucces, leidraad Robuust en Studeerbaar onderwijs, programma Studentbetrokkenheid. En projecten en initiatieven, gericht op verbeteren dienstverlening aan (aspirant-) studenten.
Als gevolg van wisselende behoefte aan onderwijsruimte, onvoldoende efficiënt ruimtegebruik en druk op binnenstedelijke (ver) bouwkosten bestaat de kans dat de mogelijkheden om de huisvestingskosten te beperken onvoldoende benut worden met als gevolg dat er minder geld beschikbaar is voor onderwijs en onderzoek.	Het actualiseren van de huisvestingsvisie als kapstok voor het Programma Huisvestingsagenda, met een voortgangsrapportage per kwartaal. Het opnieuw uitwerken van het ruimtegebruik in projecten onder leiding van de stuurgroep huisvestingsagenda.
Door het toenemende aandeel van ICT in onderwijs en onderzoek groeit de complexiteit in de gehele bedrijfsvoering van de instelling, waardoor de kans bestaat dat er onvoldoende zicht is op de impact van besluitvorming.	De ICT-governance bestaat uit het bespreken van gewenste innovatie (en de samenhang tussen verschillende initiatieven). Daarnaast biedt ICT een kans om beter en sneller te analyseren aan de hand van meer data.
Door snelle technologische ontwikkelingen kan een situatie ontstaan waarin de integrale veiligheid (waaronder privacy en informatiebeveiliging) onvoldoende actueel is waardoor HvA vatbaarder wordt voor bijvoorbeeld cybercrime.	De governance van integrale veiligheid wordt aangepast, waardoor afstemming tussen verschillende disciplines verbetert en integrale rapportage mogelijk wordt. De Chief Information Security Officer actualiseert het plan informatiebeveiliging voor 2020/2021. Voor een betere scheiding tussen beleid en uitvoering stelt ICTS een meerjaren-verbeterplan op.. Op basis van de huidige plannen lopen verschillende acties en projecten, zoals het uitvoeren van een permanente awareness campagne en het beveiligen van devices. Het bewaken van de voortgang vindt plaats via kwartaalrapportages.
Door de omvang en complexiteit kan een situatie ontstaan waarin te weinig afstemming is tussen betrokkenen tijdens het verder professionaliseren van de gecombineerde diensten, waardoor samenwerking onvoldoende tot zijn recht komt.	Het uitvoeringsplan van de gecombineerde diensten is de leidraad voor verdere ontwikkeling, in samenwerking met de medezeggenschap, faculteiten en bestuursstaf. Jaarlijks wordt de voortgang gerapporteerd aan de stakeholders.
Door een toename van activiteiten op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (commercieel onderwijsaanbod) en/of publiek-private samenwerkingsverbanden kan een situatie ontstaan dat er sprake is van indirecte staatsteun of het weglekken van publieke middelen naar economische activiteiten.	Het HvA beleid besteedt aandacht aan het scheiden van publieke en private geldstromen en het hanteren van integrale kostprijzen. De private geldstromen hangen voornamelijk samen met contractonderwijs en – onderzoek. Deze activiteiten worden als aparte activiteiten en/of projecten onderscheiden in de administratie. Het Leven Lang Ontwikkelen-beleid richt zich op het aansluiten van private onderwijsactiviteiten op de vastgestelde onderwijscurricula en onderzoekslijnen, en een aantoonbare bijdrage leveren aan het onderwijs.
Personeel	
Als gevolg van ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering is het mogelijk dat het personeelsbestand onvoldoende meebeweegt, met kwantitatieve en kwalitatieve frictie tot gevolg.	Het gebruiken van meerjarenplannen en strategische personeelsplanning waarin een analyse wordt gemaakt van de samenstelling en opbouw van het personeel. Het aanhouden van een flexibele schil om tijdelijke schommelingen in werkaanbod op te vangen. Het investeren in mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.
Door discrepantie tussen ambities en beschikbare middelen kan mogelijk de werkdruk toenemen, met als gevolg dat kwaliteit van het werk onder druk komt te staan.	De medewerkers vroegtijdig betrekken bij en informeren over formuleren van ambities en doelstellingen (o.a. voor het nieuw op te stellen Instellingsplan), en organisatieontwikkelingen. Het aanbieden van training en coaching in relatie tot ondersteunen mentale veerkracht. Het investeren in mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.
Als gevolg van hoog ziekteverzuim bestaat het risico dat meer tijdelijk personeel moet worden aangenomen of ingehuurd waardoor de personeelslasten stijgen.	In aanvulling op voorgaande het verzuimbeleid en de verdere verbetering van de Arbo-dienstverlening.

Compliance	
Door het niet volledig of niet tijdig genoeg verankeren van wet- en regelgeving in het beleid en de bedrijfsvoering kan er sprake zijn van onvoldoende kennis of besef van het belang, waardoor incidenten kunnen plaatsvinden.	Het participeren in externe en interne netwerken. Het op de voet volgen van wijzigingen in wet- en regelgeving, en vervolgens vertalen naar beleid en werkprocessen. Implementatie van wijzigingen in wetgeving kan plaatsvinden via een project. Het periodiek (laten) uitvoeren van audits.
Omgeving	
Door snelle innovatie- en technologische ontwikkelingen bestaat de kans dat het onderwijs onvoldoende aansluit op de onderwijsvraag, met mogelijk verlies van aantrekkingskracht voor potentiële studenten en medewerkers tot gevolg.	Door het monitoren van de veranderingen in externe omgeving en de intensieve samenwerking met (stage)bedrijven en inzet van externe experts zal de aansluiting op het onderwijs geborgd kunnen worden. Het uitvoeren van portfolioanalyse en ontwikkelen nieuwe opleidingen (vooral Associate degree en master). Het professionaliseren van vraagarticulatie vanuit de faculteiten en de samenwerking met de (gecombineerde) diensten. Het beschikbaar stellen van budget voor digitale transformatie en innovatie.
Als gevolg van incidenten rondom kwaliteit van onderwijs en onderzoek en incidentgerichte onderzoeken van de Inspectie bestaat de kans dat de reputatie van het hoger onderwijs en/of de instelling worden geschaad met een daling van de instroom van studenten tot gevolg.	Het gebruik van onderwijskwaliteitssysteem. De onafhankelijke positie van de examencommissies. De eisen aan de basiskwalificaties van docenten. Het toetsen van de organisatie in de vorm van midterm reviews, externe accreditaties en de instellingstoets. Het gebruik van een ethische commissie voor onderzoek, klachtenregeling wetenschappelijke integriteit en gedragscode praktijkgericht onderzoek.
Wegens beperkte huisvestingsmogelijkheden kan Amsterdam aantrekkingskracht verliezen waardoor minder binnenlandse en buitenlandse studenten en medewerkers bij de HvA kunnen studeren/werken.	De intensieve samenwerking met het Amsterdamse gemeentebestuur en de woningbouwvereniging voor de ontwikkeling van studentenwoningen. Het versterken van het gebruik van het Engels, en meer aandacht besteden aan internationalisering als thema. Het aantrekkelijker maken van de HvA als werkgever via secundaire arbeidsvoorwaarden.
Door de sluipende bezuiniging op de rijksbijdrage (korting van de referentieraming) vanuit OCW of andere inschattingen van de bekostiging ontvangt de HvA mogelijk onvoldoende middelen om de ambities te kunnen realiseren.	Door het diversifiëren van inkomstenbronnen, het verbeteren van de prognoses, meerjarenplanning en het inzetten van de risicoreservering kan de organisatie zich aanpassen.
Door uitbreiding van of nieuwe activiteiten van andere onderwijsinstellingen in (de regio) Amsterdam bestaat de kans dat de HvA aantrekkingskracht verliest voor toekomstige studenten met achterblijvende instroom als gevolg.	Naast eerder genoemde beheersmaatregelen gericht op een aansluitend onderwijsaanbod, gebruik maken van netwerken om in een vroeg stadium uitbreiding van of nieuwe activiteiten te signaleren.
Door veranderende wensen en eisen van HvA-gebruikers kan het voorkomen dat de planning van huisvestingstrajecten (o.a. realisatie Conradhuis en ontwikkeling Economiecampus) uitloopt, met als gevolg dat nieuwe ruimten voor onderwijs en onderzoek niet tijdig beschikbaar zijn, dan wel tegen extra kosten.	Vanuit de Huisvestingsagenda en het project worden stakeholders geïnformeerd over de scope, planning, budget en de voortgang van het realisatieproces. Hierin is aandacht voor de urgenties en gemaakte keuzes en de afwegingen daarbij. Verder is extra aandacht voor besluitvormingsproces en bewaken dat besluiten en kaders ook worden gehandhaafd.

Treasury Management en rapportage toezichthoudend orgaan

De HvA heeft in het verslagjaar een zorgvuldig en behoedzaam treasury beleid gevoerd binnen de beleidsrichtlijnen en de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Alle treasury-gerelateerde transacties voldoen aan deze regeling. De treasury-commissie van de HvA heeft het beleid voor het verslagjaar zoals uitgewerkt in Treasury Plan 2019 gemonitord via periodieke bijeenkomsten en rapporteert hierover in de Treasury Rapportage 2019.

Sinds 2003 houdt de HvA een deposito aan bij Deutsche Bank in het kader van leningen bij BNG voor de bouw van het pand aan de Fraijlemaborg (toenmalige HES). Dit betrof een langjarig deposito voor het stellen van bankgaranties met eenmalige uitleg in 2003 van € 723.239. De uitkeringsmomenten van het deposito vallen samen met de aflossingsmomenten van de betreffende BNG-leningen. De eerste hiervan heeft plaatsgevonden in 2018 (€ 240.000). Het resterende deel (€ 2,53 miljoen) valt vrij in 2033. De HvA kent geen overige beleggingen en geen derivaten.

Overzicht lopende leningen

(x 1 miljoen euro)		Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie		
Leningverstrekker	**Hoofdsom**	**Restschuld 2018**	**Aflossing 2019**	**Rente 2019**	**Restschuld 2019**	**Rente %**	**Einddatum**
Ministerie van Financiën - 1	151,00	110,73	5,03	4,58	105,70	4,10%	31-12-2040
Ministerie van Financiën - 2	39,00	28,60	1,30	1,20	27,30	4,15%	31-12-2040
BNG Bank - A	10,94	10,94	0,00	0,61	10,94	5,61%	1-4-2033
BNG Bank - B	9,72	0,00	0,00	0,00	0,00	5,26%	1-4-2018
BNG Bank - C	17,60	11,71	0,56	0,55	11,16	4,69%	22-4-2033
Canon - betalingsregeling herinrichting Post	0,11	0,11	0,01	0,00	0,10	3%	31-10-2021
	228,37	**162,09**	**6,89**	**6,94**	**155,19**		

De Raad van Toezicht (RvT) monitort en bespreekt de ontwikkelingen en de risico's die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de HvA doelstellingen. De bijeenkomsten van de RvT volgen uit de HvA brede planning-en-controlcyclus. Het uitgangspunt hierbij is dat notities en rapportages die tussen de raad en het CvB wordt besproken uit de organisatie zijn voortgekomen en de vastgestelde interne besluitvormingsroute hebben gevolgd voordat ze door het CvB zijn vastgesteld. Zo wordt gewerkt aan een transparante en open werkwijze en een continu lerende en verbeterende organisatie. Op vergelijkbare manier bespreken de leden van de raad de onderwijsgerelateerde planning- en controldocumenten.

In de audit committee van de RvT is in 2019 periodiek met de portefeuillehouder bedrijfsvoering/financiën van het CvB een open, kritisch en constructief gesprek gevoerd over onder andere de begroting, de management rapportages, de bevindingen van de afdeling Audit, de interim bevindingen van de accountant en het accountantsverslag, de jaarrekening en het jaarverslag. De directeur FP&C, het hoofd Audit, de controlerend accountant en de secretaris van de RvT zijn bij deze gesprekken aanwezig geweest. In het jaarverslag van de RvT in dit jaarverslag geeft de RvT aan op welke wijze zij het CvB ondersteunt en/of adviseert over beleidsvraagstukken en financiële problematiek.



Bijlage 1

Onderwijs en onderzoek

Studentenaantallen

Aantal ingestroomde studenten per faculteit

Faculteit	2017	2018	2019
FBE	3.601	3.061	3.141
FBSV	831	760	696
FDMCI	2.724	2.720	2.995
FG	917	981	1.209
FMR	2.264	2.030	2.164
FT	1.934	1.754	1.801
FOO	1.866	1.799	1.760
Totaal	**14.137**	**13.105**	**13.766**

Aantal ingeschreven studenten naar vooropleiding

Vooropleiding	2017	2018	2019*
havo	25.242	24.539	24.841
mbo	14.390	14.028	14.021
vwo	3.938	3.772	3.794
buitenlandse vooropleiding	1.662	1.715	1.804
hbo	509	488	452
wo	287	285	277
21+ toets	16	7	6
overig	641	596	602
Totaal	**46.685**	**45.430**	**45.797**

* Voorlopige cijfers

Aantal studenten naar onderwijsvorm

	2017	2018	2019
Voltijd	41.629	40.439	40.689
Deeltijd	4.574	4.565	4.678
Duaal	482	426	430
Totaal	**46.685**	**45.430**	**45.797**

Opleidingenaanbod

Aanbod van opleidingen die geregistreerd zijn in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO), peildatum 31 december 2019.

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
Faculteit Bewegen, Sport en Voeding							
35025	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs in Lichamelijke Opvoeding	B Teacher Education in Physical Education	NL	vt			
34040	B Sportkunde	B Sport Studies	NL/ EN	vt			
34579	B Voeding en Diëtetiek	B Nutrition and Dietetics	NL	vt			
Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie							
80156	Ad Cybersecurity	Ad Cybersecurity	NL	vt			
30037	B Fashion & Textile Technologies	B Fashion and Textile Technologies	NL/ EN	vt			
34254	B Technische Commerciële Confectiekunde	B Fashion and Technology	NL	vt			
34405	B Communicatie	B Communication	NL	vt	dt		
34092	B Communication and Multimedia Design	B Communication & Multimedia Design	NL	vt	dt		
30020	B HBO-ICT	B Information & Communication Technology	NL	vt	dt		
39118	B Business IT & Management	B Business IT & Management	NL	vt	dt		
43379	B Informatica	B Information Technology	NL	vt	dt		
34475	B Technische Informatica	B Computer Science	NL	vt			
34105	B Media, Informatie en Communicatie	B Media, Information & Communication	NL	vt	dt		Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B Creative Business
35516	B Creative Business	B Creative Business	NL	vt	dt		
49304	M Digital Driven Business	M Digital Driven Business	NL	vt			
70191	M Fashion Enterprise Creation	M Fashion Enterprise Creation	EN	vt			
49131	M Digital Design	M digital Design	NL	vt			
Faculteit Business en Economie							
34406	B Accountancy	B Accountancy	NL	vt		du	
34401	B Bedrijfseconomie	B Finance and Control	NL	vt	dt	du	Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B Finance & Control
35520	B Finance & Control	B Finance & Control	NL	vt	dt		
34139	B Bedrijfskunde MER	B Business and Management Studies	NL	vt	dt	du	Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B Bedrijfskunde
34035	B Bedrijfskunde	B Business Administration	NL	vt	dt		
34402	B Commerciële Economie	B Marketing	NL	vt	dt	du	
34414	B Financial Services Management	B Financial Services Management	NL	vt	dt		Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B Finance Tax and Advice
34140	B Fiscaal Recht en Economie	B Tax Law and Economics	NL	vt			Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B Finance Tax and Advice
35517	B Finance Tax and Advice	B Finance Tax and Advice	NL	vt			

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
34609	B Human Resource Management	B Human Resource Management	NL	vt	dt		
34041	B Trade Management gericht op Azië	B Trade Management for Asia	NL	vt			Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B International Business
34407	B International Business and Languages	B International Business and Languages	EN	vt			Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B International Business
34936	B International Business and Management Studies	B International Business and Management Studies	EN	vt	dt		Per 01-01-2018 in afbouw, converteert in B International Business
30029	B International Business	B International Business	EN	vt	dt		
Faculteit Gezondheid							
34574	B Opleiding voor Ergotherapie	B Occupational Therapy	NL	vt			
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut	B Physiotherapy	NL/ EN	vt			
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	B Nursing	NL	vt		du	
34572	B Opleiding tot Oefentherapeut-Mensendieck	B Mensendieck Kinetics Therapy	NL	vt			
69312	M European MSc in Occupational Therapy	M European Msc in Occupational Therapy	EN		dt		
49289	M Critical Care	M Critical Care	NL			du	
Faculteit Maatschappij en Recht							
80086	Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn	Ad Expert by Experience in Health & Welfare	NL		dt		
34464	B Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	B Public Administration	NL	vt			
34116	B Social Work	B Social Work	NL	vt	dt	du	
34610	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	B Cultural and Social Development	NL	vt	dt	du	Per 01-09-2019 in afbouw, converteert in B Social Work
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	B Social Work and Social Services	NL	vt	dt	du	Per 01-09-2019 in afbouw, converteert in B Social Work
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	B Social and Educational Care	NL	vt	dt	du	Per 01-09-2019 in afbouw, converteert in B Social Work
39205	B HBO-Rechten	B Laws	NL	vt	dt		
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	B Social Legal Services	Nl	vt	dt		
34507	B Toegepaste Psychologie	B Applied Psychology	NL	vt	dt		
45283	M Legal Management	M Legal Management	NL		dt		
44116	M Social Work		NL		dt		
49299	M Urban Management	M Urban Management	NL		dt		
Faculteit Onderwijs en Opvoeding							
80045	AD Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn		NL		dt		
80052	AD Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek I en II		NL		dt		
80051	AD Onderwijsondersteuner Techniek		NL		dt		
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	B Education in Primary Schools (age 4-12)	NL	vt	dt		

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
35158	B Pedagogiek	B Educational Therapy	NL	vt	dt		
35204	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek	B Teacher in Educational Theory: Philosophy of Education and Child Rearing	NL	vt	dt		
35195	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	B Teacher Education in English	NL/ EN	vt	dt		
35196	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	B Teacher Education in French	NL	vt	dt		
35198	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	B Teacher Education in Dutch	NL	vt	dt		
35193	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits		NL	vt	dt		
35201	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	B Teacher Education in Geography	NL	vt	dt		
35202	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	B Teacher Education in General Economics	NL	vt	dt		
35203	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	B Teacher Education in Finance and Control	NL	vt	dt		
35197	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	B Teacher Education in History	NL	vt	dt		
35411	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	B Teacher Education in Social Studies	NL	vt	dt		
35301	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	B Teacher Education in Biology	NL	vt	dt		
35388	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	B Teacher Education in Welfare and Health Care	NL	vt	dt		
35423	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II	B Teacher Education in Catering and Hospitality	NL	vt	dt		
35208	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mens en Technologie	B Teacher Education in Technology and Society	NL	vt	dt		
35261	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	B Teacher Education in Physics	NL	vt	dt		
35199	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	B Teacher Education in Chemics	NL	vt	dt		
35254	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek	B Teacher Education in Technology	NL	vt	dt		
35221	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	B Teacher Education in Mathematics	NL	vt	dt		
45275	M Leraar Algemene Economie	M Teacher Education in General Economics	NL		dt		
45262	M Leraar Engels	M Teacher Education in English	EN		dt		
45266	M Leraar Frans	M Teacher Education in French	NL		dt		

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
45267	M Leraar Geschiedenis	M Teacher Education in History	NL		dt		
45269	M Leraar Nederlands	M Teacher Education in Dutch	NL		dt		
45263	M Leraar Wiskunde	M Teacher Education in Mathematics	NL		dt		
44113	M Pedagogiek	M Educational Therapy	NL		dt		
70132	M Professioneel Meesterschap		NL		dt		Niet-bekostigd.
70045	M Integraal Leiderschap voor Schoolleiders, PO,VO, en BVE		NL		dt		In 2017 overgenomen door NSO CNA. Niet-bekostigd.
Faculteit Techniek							
39225	B Aviation	B Aviation	NL	vt			
39280	B Built Environment		NL	vt			
34263	B Bouwkunde	B Architecture and Construction Engineering	NL	vt			
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	B Construction Management	NL	vt			
34279	B Civiele Techniek	B Civil Engineering	NL	vt			
30107	B Engineering		NL	vt	dt		
34267	B Electrotechniek	B Electrical and Electronic Engineering	NL	vt			
39240	B Engineering, Design and Innovation	B Engineering, Design & Innovation	NL	vt	dt		
34421	B Technische Bedrijfskunde	B Industrial Engineering & Management	NL	vt	dt		
34112	B Forensisch Onderzoek	B Forensic Science	NL	vt			
34390	B Logistics Engineering	B Logistics Engineering	NL	vt			
35522	B Logistics Management	B Logistics Managment	NL	vt			
34384	B Maritiem Officier	B Maritime Officer	NL	vt			
35168	B Toegepaste Wiskunde	B Mathematics Engineering	NL	vt			
70174	M Master in Structural Engineering	M Master in Structural Engineering	NL		dt		Niet bekostigd.

Opleidingen die in 2019 een positief accreditatiebesluit ontvingen van de NVAO

	type (vt /dt)	Datum	Beoogde eind-kwalificaties	Onderwijs-leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde Eindkwalificaties	Eindoordeel
Bestaande opleidingen							
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de 2e graad in Pedagogiek	vt dt	26-7-2019	Goed	Voldoet	Goed	Voldoet	Voldoet
M Master Legal Management	dt	31-1-2019	Voldoet	Voldoet	Voldoet	Voldoet	Voldoet
B Communication and Multimedia Design	vt	1-8-2019	Voldoet	Goed	Goed	Voldoet	Voldoet
B Opleiding voor Ergotherapie	vt	25-7-2019	Voldoet	Goed	Voldoet	Voldoet	Voldoet
B Culturele en Maatschappelijke Vorming (> Social Work)	vt dt du	19-8-2019	Voldoet	PI*	PI	Voldoet	Voldoet
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (> Social Work)	vt dt du	19-8-2019	Voldoet	PI	PI	Voldoet	Voldoet
B Toegepaste Psychologie	vt dt	27-8-2019	Voldoet	PI	PI	Voldoet	Voldoet

	type (vt /dt)	Datum	Beoogde eind-kwalificaties	Onderwijs-leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde Eindkwalificaties	Eindoordeel
B Built Environment	vt	25-7-2019	Goed	Goed	Voldoet	Voldoet	Voldoet
B Opleiding tot Verpleegkundige	vt du	27-8-2019	Voldoet	PI	PI	Voldoet	Voldoet
B Sociaal-Juridische Dienstverlening	vt dt	26-8-2019	Voldoet	PI	PI	Voldoet	Voldoet
Nieuwe opleidingen							
Ad Cybersecurity	Vt	29-5-2019	Voldoet	Voldoet	Voldoet		Positief
Ad Ervaringsdeskundigheid in zorg en welzijn	dt	29-5-2019	Voldoet	Voldoet	Voldoet		Positief
M Digital Driven Business	vt	29-3-2019	Voldoet	Voldoet	Voldoet		Positief

* Opleidingen die meedoen aan de pilot instellingsaccreditatie (PI) zijn alleen op standaard 1 en 4 beoordeeld

Partnerinstellingen met in- en uitgaande studenten

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
UADE, Buenos Aires	Agentinië	8	4
Universidad del Salvador (USAL)	Agentinië	4	1
Curtin University	Australië	1	2
Edith Cowan University Western Australia (ECU)	Australië	0	0
QUT Queensland University of Technology	Australië	3	6
Royal Melbourne Institute of Technology	Australië	7	11
The University of Newcastle (UoN)	Australie	0	4
University of Southern Queensland	Australië	0	4
University of the Sunshine Coast te Queensland	Australië	0	0
Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	België	2	1
Artevelde Hogeschool, Gent	België	3	1
EPHIC University College	België	1	0
Hogeschool Gent (HoGent)	België	3	3
Hogeschool PXL, Hasselt	België	1	0
Haute Ecole Leonardo De Vinci	België	0	0
Howest Hogeschool West Vlaanderen	België	2	0
Odisee Brussel	België	2	0
ICHEC Bruxelles	België	6	2
Karel de Grote Hogeschool Antwerpen (KdG)	België	3	3
LUCA	België	0	2
Thomas More Antwerpen	België	3	1
Universiteit van Gent	België	1	0
University College Leuven	België	5	1
Hogeschool Vives	België	0	0
La Universidad Privada de Bolivia	Bolivia	0	1
Ibmec (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais) Rio de Janeiro	Brazilië	4	1
Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	Brazilië	8	2

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
Pontificia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)	Brazilië	0	1
University of Campinas - Unicamp (via Science Without Borders)	Brazilië	0	0
Universidade de Sao Paulo	Brazilië	0	0
Universidade Federal do ABC	Brazilië	0	0
Universidade Federal de São Carlos	Brazilië	0	0
Angel Kanchev University	Bulgarije	0	0
Bishop's University	Canada	0	6
John Molson School of Business, Concordia University	Canada	10	9
Kwantlen Polytechnic University	Canada	1	4
Memorial University of Newfoundland	Canada	1	0
Ryerson University, Toronto	Canada	5	5
Saint Mary's University	Canada	2	2
Université du Québec à Montréal	Canada	6	8
University of Alberta	Canada	0	0
University of Manitoba	Canada	5	5
University of Montréal	Canada	1	3
University of Ottawa	Canada	9	10
University of Toronto	Canada	0	0
Universidad de Santiago de Chile USACH	Chili	7	1
Universidad de Talca	Chili	0	0
Beijing Foreign Studies University	China	3	2
Dong Hua University	China	2	0
Hang Seng Management College	China	3	4
Jiangxi University of Finance and Economics (JUFE)	China	2	0
Ming Chuan University	China	3	4
Shanghai University of Finance & Economics (SUFE)	China	4	8
Southwest University of Finance & Economics (SWUFE)	China	0	0
The Hong Kong Polytechnic University	China	2	5

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
Hong Kong Design Institute	China	0	0
University of Macau/Umac	China	4	0
Universidad del Rosario	Colombia	2	0
Frederick University Cyprus	Cyprus	0	1
University of Nicosia	Cyprus	0	2
Business Acedemy Aarhus	Denemarken	0	2
Danish School of Media and Journalism (DMJX)	Denemarken	2	2
DTU (IHK) Copenhagen	Denemarken	0	2
KEA Copenhagen School of Design an Technology	Denemarken	4	8
Metropolitan University College (phmetropol)	Denemarken	10	1
Sjaelland University College Roskilde	Denemarken	0	0
University College TEKO Design + Business	Denemarken	0	0
University College Capital Copenhagen (UCC)	Denemarken	1	0
University of Northern Denmark (UCN)	Denemarken	0	0
University of Southern Denmark (SDU)	Denemarken	4	3
University College Absalon	Denemarken	5	0
VIA Univerisity College	Denemarken	2	5
Alice Salomon Hochschule Berlin	Duitsland	2	1
Bad Honnef International University Applied Sciences (IUBH)- Aviation	Duitsland	0	1
Beuth Hochschule für Technik Berlin	Duitsland	3	1
Beuth University of Applied Sciences Berlin	Duitsland	0	0
BTK School of Design Berlin (University of Applied Sciences Europe)	Duitsland	0	2
Fachhochschule Bielefeld	Duitsland	0	0
Fachhochschule Bonn, Rhein, Sieg	Duitsland	0	0
Fachhochschule Dortmund	Duitsland	2	0
Fachhochschule Düsseldorf	Duitsland	3	2
Fachhochschule Frankfurt am Main	Duitsland	6	3
Fachhochschule Köln	Duitsland	1	0
Fachhochschule Potsdam	Duitsland	1	0
Georg Simon Ohm Hochschule, Technische Hochschule Nürnberg	Duitsland	4	0
HAWK Hildesheim/Holzminen/ Goettingen	Duitsland	7	0
Hochschule Aschaffenburg	Duitsland	1	0
Hochschule Bremen	Duitsland	2	0
Hochschule Darmstadt	Duitsland	2	0
Hochschule der Medien Stuttgart	Duitsland	24	3
Hochschule Fulda	Duitsland	2	0
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Duitsland	3	1
Hochschule für Medien Kommunikation und Wirtschaft (HMKW) Berlin	Duitsland	4	0
Hochschule für Technik Stuttgart	Duitsland	0	0
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)	Duitsland	20	10
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)	Duitsland	2	0
Hochschule Hof	Duitsland	1	0
Hochschule München	Duitsland	2	0
Hochschule Osnabruck	Duitsland	1	0
Neubrandenburg University of Applied Sciences	Duitsland	0	0
Reutlingen University	Duitsland	2	1
SRH Hochschulde	Duitsland	0	0
University of Applied Sciences Fachhochschule Niederrhein	Duitsland	0	0
University of Nürtingen-Geislingen (HfWU)	Duitsland	7	4
Estonian Aviation Academy (voorheen Tartu Aviation College)	Estland	2	6
Tallinn University	Estland	2	2
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Espoo Vantaa	Finland	9	5
Humak SF	Finland	1	0
Novia University of Applied Sciences	Finland	0	0
JAMK, University of applied sciences	Finland	1	4
Jyväskylä University	Finland	0	2
Laurea University of Applied Sciences	Finland	5	1
XAMK	Finland	2	0
Mikkeli University	Finland	0	0
TAMK University of Applied Sciences	Finland	3	4
SEAMK Seinajoki	Finland	0	1
University of Helsinki	Finland	1	2
Turku AMK -Turku University of Applied Sciences	Finland	5	0
EDHEC Lille/Nice	Frankrijk	10	10
Charles de Gaulle University – Lille III	Frankrijk	0	3
Ecole Supérieure de Commerce de Rennes	Frankrijk	6	0
Ecole Supérieure de Commerce La Rochelle	Frankrijk	1	1
École Supérieure de Communication et Publicité (ISCOM)	Frankrijk	2	2
EDC Paris Business School	Frankrijk	1	4
ENSAIT Ecole Nationale Superieure des Arts et Industries Texiles	Frankrijk	0	1
EPF Graduate School of Engineering	Frankrijk	0	1
ESAAT Ecole Superieure des Arts App et du Textile	Frankrijk	1	0
Groupe ESC Pau	Frankrijk	2	1
ESCE International Business School Paris	Frankrijk	3	1
ESIEA École supérieure d'informatique, électronique, automatique	Frankrijk	8	0

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
ESSEC Business School, Cergy Pontoise	Frankrijk	3	3
France Business School (ESCEM) Tours/ Poitiers	Frankrijk	2	0
PSB Paris Business School (formerly known as Groupe ESG / PGSM)	Frankrijk	4	4
Institut Catholique Toulouse	Frankrijk	3	3
KEDGE Marseille (was Euromed Management)	Frankrijk	1	4
Saint Maurdes Fosses - Service Technique L'Aviation Civile	Frankrijk	0	0
Université Claude Bernard Lyon 1	Frankrijk	0	0
Université de Lorraine	Frankrijk	0	0
Université Paris Descartes	Frankrijk	4	1
Ilia State University	Georgië	0	0
Alexander Technological Educational Institute	Griekenland	4	0
Technological Educational Institution of Athens	Griekenland	2	0
Hellenic Mediterranean University	Griekenland	0	0
University of Peloponnese	Griekenland	0	0
Eötvös Loránd University Budapest (ELTE)	Hongarije	0	2
International Business School Budapest	Hongarije	4	5
University of Debrecen (UNIDEB)	Hongarije	0	0
University of Physical Education Boedapest	Hongarije	4	1
Institute of Technology Carlow	Ierland	2	8
IT Sligo	Ierland	0	1
University of Iceland	Ijsland	0	0
Chitkara University	India	0	0
Pearl	India	2	0
Nift	India	1	0
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	Indonesië	0	0
Universitas Pelita Harapan	Indonesië	0	4
Shenkar College of Engineering and Design	Israël	0	2
La Sapienza Roma	Italië	0	2
Politecnico di Milano	Italië	0	0
Universita Carlo Cattaneo	Italië	3	2
Universita Cattolica del Sacro Cuore	Italië	8	7
Akita International University	Japan	2	1
Kansai Gaidai University	Japan	0	2
Kyushu University	Japan	0	4
Momoyama Gakuin University (St. Andrew's University)	Japan	0	4
Nihon	Japan	0	0
Osaka Electro-Communication University	Japan	0	2
Seinan Gakuin University	Japan	6	4

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
Shibaura Institute of Technology	Japan	2	3
Toyo University Tokyo	Japan	11	4
Yamanashi Gakuin University	Japan	0	0
Arman Dream	Kazachstan	0	0
Narxoz University	Kazachstan	3	0
Handong University, Pohang	Korea	4	0
Hanyang University	Korea	10	16
Kookmin University, Seoul	Korea	4	4
SeoulTech	Korea	1	4
Yeungnam University	Korea	4	2
University of Seoul	Korea	3	1
University of Zagreb	Kroatië	1	2
Kauno Kolegija University of Applied Sciences	Litouwen	0	1
Vilnius Gediminas Technical University	Litouwen	3	2
Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences	Litouwen	0	0
Universiti Sains Malaysia	Maleisië	2	0
Aeronautical University in Queretaro (UNAQ)	Mexico	2	1
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	Mexico	0	2
ITESM/TEC de Monterrey	Mexico	15	10
Universidad Anahuac Mayab	Mexico	1	2
Universidad Iberoamericana	Mexico	7	6
Auckland University of Technology	Nieuw-Zeeland	2	4
Hogskolen Bergen	Noorwegen	1	1
Western Norway University of Applied Sciences	Noorwegen	0	0
Oslo Metropolitan University	Noorwegen	11	13
Molde University	Noorwegen	0	4
Sør-Trøndelag University College	Noorwegen	0	0
NTNU	Noorwegen	0	1
BFI Wien	Oostenrijk	2	2
Fachhochschule Vorarlberg	Oostenrijk	5	0
Fachhochschule Wien	Oostenrijk	2	4
FH Joanneum	Oostenrijk	0	0
FHWien of WKW University of Applied Sciences	Oostenrijk	8	0
Graz - FH Joanneum - Aviation	Oostenrijk	0	1
University of Education Upper Austria	Oostenrijk	1	0
Universidad San Ignacio de Loyola (ISG)	Peru	1	5
Cracow University of Technology, Cracow	Polen	4	5
Jagiellonian University, Institute of Economics and Management	Polen	0	1
Kozminski University, Warsaw	Polen	4	1
University of Pedagogics, Cracow	Polen	0	1
University of Warmia and Mazury	Polen	2	0

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
Warsaw University of Life Sciences (SGGW)	Polen	1	2
Warsaw University of Technology (WUT)	Polen	1	0
ISCTE Instituto Universitário de Lisboa	Portugal	1	2
Universidade Católica Portuguesa; Porto	Portugal	0	0
Coimbra Health School	Portugal	2	0
Escola Superior de Comunicação Social	Portugal	1	1
Universitatea Babes Bolyai, Cluj-Napoca	Roemenië	3	0
University of Bucharest	Roemenië	2	0
Plekhanov Russian Academy of Economics	Rusland	4	3
Nanyang Business School - Nanyang Technological University	Singapore	14	19
James Cook University	Singapore	0	1
Prometna šola Maribor	Slovenië	0	1
University of Ljubljana	Slovenië	3	2
University of zilina -Slovakia	Slowakije	0	5
Cesine, Santander	Spanje	0	2
University of the Basque Country	Spanje	0	3
EAE Business School Barcelona	Spanje	2	4
Ramon Llull Universtiy (ESDI)	Spanje	1	3
ESIC Business & Marketing School, Madrid	Spanje	2	2
Mondragon University	Spanje	2	0
Universidad Carlos III de Madrid	Spanje	5	6
Universidad Complutense de Madrid	Spanje	3	2
Universidad d'Allicante, Alicante	Spanje	3	7
Universidade da Coruña	Spanje	1	0
Universidad de Barcelona, Escola Universitària d'Estudis Empresarials	Spanje	6	5
Universidad Loyola Andalucia ETEA, Cordoba	Spanje	1	1
Universidad de Deusto San Sebastian	Spanje	7	6
Universidad de Sevilla (University of Sevilla)	Spanje	2	0
Universidad Europea Valencia	Spanje	1	3
UIC Barcelona	Spanje	0	1
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla	Spanje	3	3
Universidad San Pablo-CEU	Spanje	6	10
Universitat Autònoma de Barcelona	Spanje	1	1
Universitat de València	Spanje	4	2
Universitat Politècnica de València	Spanje	7	4
Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya	Spanje	0	4
University of Navarra	Spanje	1	5
National Sun Yat-sen University College of Management	Taiwan	6	4

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
Chulalongkorn University, Faculty of Commerce and Accountancy	Thailand	3	2
Kasetsart Unversity	Thailand	2	2
Stamford International University	Thailand	0	8
Czech University of Life Sciences, Prague	Tsjechië	2	4
Charles University, Prague	Tsjechië	0	0
University of Hradec Králové	Tsjechië	0	0
Brno	Tsjechië	0	1
University of West Bohemia	Tsjechië	1	0
VSB-Technical University of Ostrava	Tsjechië	0	1
University of Ostrava CZ OSTRAVA02	Tsjechië	1	0
Hacettepe University	Turkije	5	0
Istanbul Bilgi University	Turkije	6	2
İstanbul Ticaret Üniversitesi	Turkije	0	0
Instanbul - Tavik Bay	Turkije	0	0
Istanbul University Faculty of Business Administration	Turkije	1	0
Middle East Technical University (METU)	Turkije	0	0
Mimar Sinan University of Fine Arts	Turkije	5	2
Nişantaşı University	Turkije	2	0
OZYGIN University Instanbul	Turkije	4	4
Yeditepe University	Turkije	5	1
Universidad de Montevideo	Uruguay	2	1
Birkbeck, University of London	Verenigd Koninkrijk	1	1
Coventry University	Verenigd Koninkrijk	4	10
Edinburgh Napier University	Verenigd Koninkrijk	9	21
Glasgow Caledonian University	Verenigd Koninkrijk	2	0
Kingston University	Verenigd Koninkrijk	2	0
London Metropolitan University	Verenigd Koninkrijk	2	2
Manchester Metropolitan University	Verenigd Koninkrijk	0	5
Montfort University	Verenigd Koninkrijk	0	0
Northumbria University	Verenigd Koninkrijk	0	1
Nottingham Trent University	Verenigd Koninkrijk	0	1
Oxford Brooks University	Verenigd Koninkrijk	0	4
Sheffield Hallam University	Verenigd Koninkrijk	1	4
Staffordshire University	Verenigd Koninkrijk	0	0
The Robert Gordon University Aberdeen	Verenigd Koninkrijk	2	0

Partnerinstelling	Land	IN	UIT
University for the Creative Arts in Kent (UCA)	Verenigd Koninkrijk	0	2
University of Edinburgh	Verenigd Koninkrijk	0	0
University of Brighton	Verenigd Koninkrijk	16	17
University of Creative Arts, Rochester	Verenigd Koninkrijk	0	0
University of Derby	Verenigd Koninkrijk	0	0
University of Hertfordshire	Verenigd Koninkrijk	4	4
University of Plymouth	Verenigd Koninkrijk	0	0
University of Portsmouth	Verenigd Koninkrijk	4	0
University of Salford	Verenigd Koninkrijk	6	1
University of Southampton	Verenigd Koninkrijk	1	1
University of the Arts London (LCF)	Verenigd Koninkrijk	2	8
University of the West of England, Bristol	Verenigd Koninkrijk	6	1
University of the West of Scotland	Verenigd Koninkrijk	2	6
University of Westminster	Verenigd Koninkrijk	0	0
University of Wolverhampton	Verenigd Koninkrijk	0	9
University of Worchester	Verenigd Koninkrijk	0	2
Arizona State University in de Verenigde Staten	Verenigde Staten	0	0
Baruch College, City University of New York	Verenigde Staten	2	4
Birmingham Southern College	Verenigde Staten	0	0
California State University, Chico	Verenigde Staten	4	6
California State University, Fresno	Verenigde Staten	0	1
California State University, Long Beach	Verenigde Staten	11	6
California State University Monterey Bay	Verenigde Staten	1	4
California State University, San Marcos	Verenigde Staten	3	0
Champlain College	Verenigde Staten	3	0
Fort Lewis College	Verenigde Staten	0	0
LIM College, New York City	Verenigde Staten	1	3
Loyola University Maryland	Verenigde Staten	1	0
Lynchburg College	Verenigde Staten	0	0
Northern Arizona University	Verenigde Staten	0	2
Syracuse University (Newhouse school)	Verenigde Staten	0	1
Southeast Missouri State University	Verenigde Staten	1	2
State University of New York at Buffalo	Verenigde Staten	3	3
Temple University	Verenigde Staten	0	5
University of Central Oklahoma	Verenigde Staten	1	0
University of Miami	Verenigde Staten	0	3
RMIT University Vietnam	Vietnam	1	4
Hutech University	Vietnam	0	1
Stellenbosch University	Zuid-Afrika	0	0
University of the Free State	Zuid-Afrika	0	3
Halmstad University	Zweden	4	0
Hogskolan I Boras The Swedish School of Textiles	Zweden	2	6
Jonkoping University	Zweden	0	0
Karolinska Institutet	Zweden	1	1
Mittuniversitetet; Mid Sweden University Sundsvall	Zweden	8	4
Örebro University	Zweden	6	0
Stockholm University	Zweden	2	12
Umea University	Zweden	2	0
Berner Fachhochschule (BFH)	Zwitserland	1	0
Die Fachhochschule St. Gallen (PHSG)	Zwitserland	6	0
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW	Zwitserland	0	0
HEAD Genève	Zwitserland	0	0
Hochschule Luzern (HSLU)	Zwitserland	0	3
PH Zurich (PHZH)	Zwitserland	2	0
Zurich University of Applied Sciences (ZHAW)	Zwitserland	10	4
Totaal		**780**	**722**

Lectoren

Faculteit	Lectoraat	lector	Benoemd per	Diversen
FBSV	Topsport en onderwijs	dr. C. (Cees) Vervoorn	04-02-10	
FBSV	Bewegingswetenschappen	prof. dr. H.M. (Huub) Toussaint	01-01-03	Institute of Health and Sports Sciences van de University of Tsukuba in Japan - visiting professor
FBSV	Bewegingswetenschappen - Bewegen In en Om School	dr. M. (Mirka) Janssen	01-01-19	Persoonlijk lector
FBSV	Kracht van Sport	dr. M. (Marije) Deutekom	01-01-15	Inholland, lector
FBSV	Voeding en Beweging	prof. dr.ir. P.J.M. (Peter) Weijs	01-01-09	VU - bijzonder hoogleraar per 28-06-2019
FBSV	Perceptueel-Motorische Talentontwikkeling	prof. dr. G.J.P. (Geert) Savelsbergh	01-09-15	VU - hoogleraar
FBSV	Leren en Presteren in Sport	dr. R.R.D. (Raôul) Oudejans	01-09-15	VU - UHD
FBSV	Innovatie in Sportprestatie	dr. M.J. (Mathijs) Hofmijster	01-10-15	VU - UD
FBE	Gedifferentieerd HRM	dr. M.G.M. (Martha) Meerman	01-04-04	Uit dienst per 25-6-2019, afscheidsrede 14-5-2019
FBE	Gedifferentieerd HRM - Teamprofessionalisering in veranderende organisaties	dr. D. (Daniel) van Middelkoop	01-03-18	Persoonlijk lector
FBE	Urban Economic Innovation	dr. W. (Willem) van Winden	01-03-08	
FBE	Urban Economic Innovation - Collaborative Innovation and Entrepreneurship	dr. L.E. (Lori) DiVito	01-02-18	Persoonlijk lector
FBE	Digital Commerce	dr. J.W.J. (Jesse) Weltevreden	01-04-10	
FBE	Corporate Governance & Leadership	dr. F.J. (Frank Jan) de Graaf	01-04-13	
HvA-FBE	Ondernemerschap	dr. I.A.M. (Ingrid) Wakkee	15-06-16	HvA-breed lectoraat
FG	Integratie van Psychiatrische en somatische zorg	dr. C.H.M. (Corine) Latour	06-10-15	
FG	Oefentherapie - dagelijks bewegen	dr. B. (Bart) Visser	14-06-11	
FG	Fysiotherapie - transitie van zorg bij complexe patiënten	prof. dr. R.H.H. (Raoul) Engelbert	01-01-08	UvA - bijzonder hoogleraar
FG	Professioneel redeneren en gedeelde besluitvorming	dr. S.P.J. (Stephan) Ramaekers	04-09-18	
FG	Ergotherapie - Participatie en Omgeving	dr. M.J. (Margo) van Hartingsveldt	01-02-15	
FG	Transmurale Ouderenzorg	prof. dr. B.M. (Bianca) Buurman	01-06-15	UvA/AMC - hoogleraar
FG	Revalidatie in de Acute Zorg	dr. M. (Marike) van der Schaaf	01-06-15	UvA/AMC - UHD
FG	Functioneel herstel bij kanker	dr. M.M. (Martijn) Stuiver	15-12-16	NKI - sr onderzoeker; AMC - UD; VU - sr onderzoeker
FG	Gezondheid en Omgeving	dr. J.M. (Lea) den Broeder	12-06-18	RIVM - adviseur
FG	Interdisciplinaire zorg voor chronische gewrichtsaandoeningen	dr. M. (Martin) van der Esch	26-06-18	Reade - fysiotherapeut/ onderzoeker
FG	Critical Care	dr. F. (Frederique) Paulus	05-3-2019	AMC - sr researcher/staff advisor, Lectorale rede 4-6-2019
FMR	Kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor de jeugd	dr. L. (Leonieke) Boendermaker	01-02-10	
FMR	Langdurige Zorg en Ondersteuning	dr. ir. M.H. (Rick) Kwekkeboom	01-01-10	
FMR/FBE	Management van cultuurverandering	dr. A.J.M. (Alex) Straathof	11-11-10	
FMR	Legal Management	dr. A.G. (Arnt) Mein	15-10-15	
FMR	Armoede Interventies	dr. R. (Roeland) van Geuns	01-04-12	

Faculteit	Lectoraat	lector	Benoemd per	Diversen
FMR	Youth Spot	dr. J. (Judith) Metz	01-10-12	
FMR	Stedelijk Sociaal Werken	dr. A.P.M. (Lex) Veldboer	15-03-17	
FMR	Culturele en sociale dynamiek	dr. E. (Eltje) Bos	01-12-13	
FMR	Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken	dr. S.J.H. (Stan) Majoor	01-09-15	
HvA-FMR	Hoger Onderwijs, Onderzoek en Innovatie	dr. D.M.E. (Didi) Griffioen	01-06-18	HvA breed lectoraat, Lectorale rede 29-10-2019
FMR	Psychologie voor een Duurzame Stad	dr. R.J. (Reint Jan) Renes	01-04-19	
FDMCI	Network Cultures	dr. G.W. (Geert) Lovink	01-01-04	
FDMCI	Digital Life	dr. S. (Somaya) Ben Allouch	15-10-18	
FDMCI	Play and Civic Media	prof. dr. A.M. (Ben) Schouten	01-03-13	TU/e-hoogleraar
FDMCI	Play and Civic Media	dr. B.G.M. (Martijn) de Waal	01-01-18	Persoonlijk lector
FDMCI	Crossmedia	dr. H.M.M. (Harry) van Vliet	01-02-13	
FDMCI	Fashion Research & Technology	dr. V. (Valérie) Lamontagne	01-02-18	Overleden op 4 oktober 2019
FDMCI	Visual Methodologies	dr. S.M.C. (Sabine) Niederer	04-07-17	
FOO	Leren en innoveren	dr. M. (Marco) Snoek	01-08-03	
FOO	De pedagogische functie van onderwijs en opvoeding	prof. dr. R.G. (Ruben) Fukkink	01-08-13	UvA-hoogleraar
FOO	Didactiek van de bètavakken	dr. B. (Bert) Bredeweg	01-10-18	UvA-UHD, Lectorale rede 24-9-2019
FOO	Maatwerk in leren en instructie	prof. dr. R. J. (Ron) Oostdam	01-11-08	UvA- bijzonder hoogleraar
FOO	Maatwerk in leren en instructie - Burgerschapsonderwijs in tenure track	dr. H.N. (Hessel) Nieuwelink	01-12-18	Persoonlijk lector
FOO	Didactiek van de Maatschappijvakken	dr. A. H. J. (Arie) Wilschut	01-01-12	Uit dienst per 2-10-2019
HvA - FOO	Kansrijke schoolloopbanen in een diverse stad	dr. L. (Louise) Elffers	01-09-15	HvA breed lectoraat, UvA-UD
FT	Logistiek	dr. D.A. (Dick) van Damme	01-09-03	
FT	Circulair ontwerpen en ondernemen	ir. I.F. (Inge) Oskam	01-02-07	
FT	Water in en om de stad	dr. ir. J. (Jeroen) Kluck	01-11-08	
FT	Bouwtransformatie	dr. F. (Frank) Suurenbroek	16-10-14	
FT	City Logistics	jhr. dr. W. (Walther) Ploos van Amstel	01-09-14	
FT	Energie en innovatie	dr. ir. R. (Robert) van den Hoed	19-01-11	
FT	Aviation Management	G.M. (Geert) Boosten MSc	01-8-2016	
FT	Forensisch Onderzoek	prof. dr. C.J. (Christianne) de Poot	01-02-10	VU-hoogleraar, Politieacademie-lector, wetenschappelijk medewerker WODC
FT	Big Data in de Stad	dr. N. (Nanda) Piersma	01-09-17	
FT	Constructieve Veiligheid	dr.ir. M (Michiel) Horikx	01-09-19	

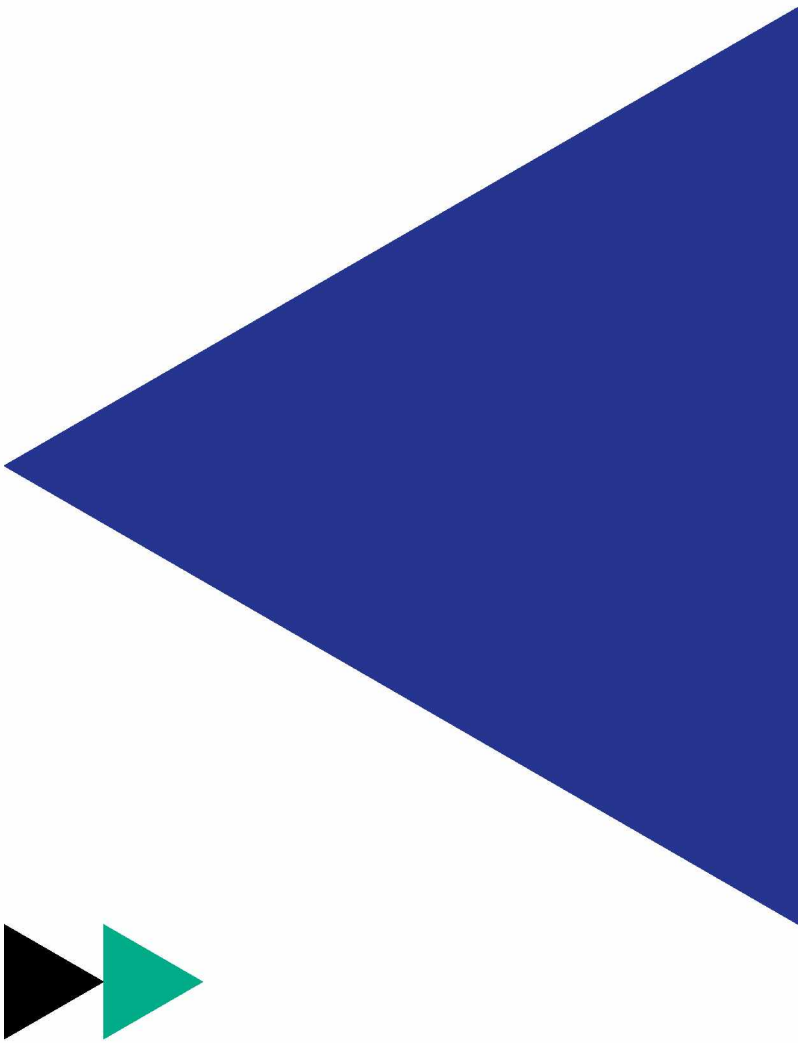
Subsidies tweede geldstroom

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FOO	NWO/SIA	Overzichtsstudies	HvA	Marco Snoek	Versterken van leiderschap van leraren in scholen	€ 7.304
FOO	NWO/SIA	Overzichtsstudies	HvA	Marco Snoek	Geïntegreerd Onderwijs in leergebieden in het VO	€ 7.430
FOO	CAOP	Lerarenontwikkelfonds	HvA	Arie Wilschut	Flankerend onderzoek LOF	€ 18.000
FOO	Gemeente Amsterdam	Taskforce lerarentekort lijn 3	St. Montesso-rischolen	Marco Snoek, Hester v.d. Kuil	Onderzoek Montessori	€ 14.400
FOO	NRO	Academische werkplaatsen	ROW	Marco Snoek	Academische werkplaats	€ 5.400
FOO	Ministerie van Financiën	Wijzer in geldzaken	HvA	Aisa Amagir	Promotiebeurs	€ 22.676
FOO	EU	ERASMUS+	KU Leuven	Aisa Amagir	Integrated tools for financial literacy	€ 14.914
FOO	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Bert Bredeweg, Marco Kragten	Denker- kritisch denken met interactieve systeemdiagrammen	€ 699.970
FOO	NWO/NRO	Kortlopend onderwijsonderzoek 2019-2020	HvA	Jannet Doppenberg	Gelijkwaardige dialoog in het MBO	€ 19.976
FBE	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Lori Divito, Ingrid Wakkee	Collaborative Networks for Sustainability	€ 700.000
FBE	EU	ERASMUS+	British Council UK	Lori Divito Ingrid Wakkee	EASI	€ 50.046
FBE	EU	ERASMUS+	Universidade Aveiro, Portugal	Ingrid Wakkee	UNLOCK	€ 134.956
FBE	NWO/SIA	HBO-Postdoc	HvA	Micha Keijer	Naar een gedragsperspectiefop besluitvorming van financieel adviseurs	€ 80.000
FBE	NWO/SIA	KIEM	HvA	Daniel van Middelkoop	SIA KIEM Bouwen in de toekomst	€ 19.923
FBE	NWO/SIA	KIEM	HvA	Julia Planko	Circulair bouwen	€ 20.000
FBE	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Jan Zonneveld	Banken en het algemeen belang: de dynamiek van post-crisis staatseigendom en de institutionalisering van sociale regels in de financiële industrie	€ 184.250
FBE	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Kirsten Rauwerda	De ontwikkeling van een institutioneel kader voor niet-bancaire mkb-financiering	€ 184.250
FBE	NWO/NRO	NRO	HvA	Daniel van Middelkoop	Samenwerken aan effectieve team's in het mbo's te honoreren	€ 19.888
FBE	ZESTOR	Stimuleringsregeling 'Vernieuwende HR projecten'		Daniel van Middelkoop	Experimental Learning Labs	€ 34.500
FBE	NWO/SIA	Platformregeling	HvA	Jesse Weltevreden	Retail Innovation Platform 2020-2021	€ 100.000
FBE	ZonMW	ZonMW	HvA	Daniel van Middelkoop	Werken aan toekomst jeugdzorg plus	€ 40.394
FBE	GAK	GAK	HvA	Hafid Ballafkih	Skills Paspoort	€ 213.602
FMR	ZonMW	ZonMW	Ben Sajet centrum	Rick Kwekkeboom	Leernetwerken onderwijs & praktijk ikv verward/onbegrepen gedrag	€ 99.750

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FMR	ZonMW	ZonMW	Ben Sajet centrum	Rick Kwekkeboom	Versterken netwerken mensen met dementie (Beter Rijk & beter samen)	€ 45.000
FMR	NWO/SIA	Raak-Publiek	HvA	Judith Metz	Jongerenwerk in de online leefwereld van jongeren	€ 300.000
FMR	UTSN (BuZa)	Twinning	HvA	Eltje Bos	Het geheugen van Commewijne	€ 200.000
FMR	EU	ERASMUS+	HvA	Eltje Bos/Lex Veldboer	Place sensitief werken	€ 406.000
FMR	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Alex Straathof	Red Flags bij Criminele Inmenging	€ 280.000
FMR	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Roeland van Geuns	Beschermingsbewind bij LVB: van financiële veiligheid naar financiële zelfstandigheid?	€ 298.500
FMR	min SZW	SZW	HvA	Roeland van Geuns	Huren zonder zorgen	€ 349.000
FMR	ZonMW	ZonMW	Verweij Jonker	Leonieke Boendermaker	Werken aan de toekomst van jeugdzorgplus	€ 149.000
FMR	NWO/SIA	KIEM	HvA	Leonieke Boendermaker	Veilig oefenen met seksuele opvoeding	€ 20.000
FMR	NWO	NWO	TU Eindhoven	Reint Jan Renes	New Energy and mobility Outlook for the Netherlands (NEON)	€ 250.000
FMR	MinOCW/ NRO	Comenius senior fellow	HvA	Mike de Kreek	Professionele leergemeenschappen	€ 100.000
FMR	MinOCW/ NRO	Comenius teaching fellow	HvA	Sjoukje Botman	My city your city, a comparison	€ 50.000
FDMCI	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Bernadette Schrandt	The Past in the Present: Mixing Realities in Heritage	€ 184.250
FDMCI	NWO/SIA	HBO-Postdoc	HvA	Nazli Cila	Meaningful Smart Producs for Human Empowerment	€ 80.000
FDMCI	NWO/SIA	Lectorenplatform	HvA	Ben Kröse	Platform Praktijkgericht ICT Onderzoek	€ 88.012
FDMCI	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Bernadette Schrandt	Toolkit '21ste eeuws tentoonstelling maken: evalueren van ontwerpbeslissingen	€ 10.000
FDMCI	COMMIT	Commit	HvA	Ben Kröse	Aanloop ICT Lectorenplatform	€ 39.000
FDMCI	ClickNL	Fieldlab	HvA	Lisette Vonk	On demand 3D Fashion Production	€ 123.000
FDMCI	ClickNL	DGA Gaming Fieldlab	HvA	Riemer van Rozen	A Digital Prototyping Tool for Card Game Design	€ 10.250
FDMCI	ClickNL	DGA Gaming Fieldlab	HvA	Anders Bouwer	Didactics Driven Development: Towards a Methodology and Toolset for the Systematic Validation of Applied Games	€ 9.500
FBSV	NWO/SIA	Raak-Publiek	HvA	Mirka Janssen	VAMOS: Voorkomen Achterstanden Motoriek Op School.	€ 298.564
FBSV	NWO/SIA	Raak-Publiek	HvA	Peter Weijs	'Ouderbetrokkenheid op de Kinderopvang ter bevordering van een gezonde leefstijl van peuters (OK-GEZOND).	€ 299.350
FBSV/FG	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Marije Deutekom, Bart Visser	WHeelchair Exercise and Lifestyle Study (WHEELS).	€ 9.936

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FBSV	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Mirka Janssen	Ketenaanpak motoriek: kinderen in beweging samen onze zorg!	€ 9.996
FBSV	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Peter Weijs	TEAMS: Training en Eiwit Aanbeveling op Maat voor kwetsbare Senioren.	€ 699.874
FBSV	EU	ERASMUS+	InHolland	Marije Deutekom	Sedy 2.	€ 31.330
FBSV	NWO/SIA	RAAK-PRO	Windesheim	Mirka Janssen	Oog van de meester.	€ 74.208
FBSV	NWO/SIA	KIEM-hbo	HvA	Mirka Janssen	Meer bewegen, beter bij de les? Perspectief van (vak) leerkrachten en leerlingen in het primair onderwijs omtrent bewegen gedurende de schooldag.	€ 20.000
FG/FBSV	NWO/SIA	KIEM-hbo	HvA	Mirka Janssen, Bart Visser, Raoul Engelbert	SAMBO: Samenwerking met ouders binnen de ketenaanpak Motoriek Basisonderwijs ontvangen.	€ 20.000
FG/FDMCI	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Bart Visser, Raoul Engelbert, Somaya Ben Allouch	Foxfit - stappen naar implementatie.	€ 10.000
FG	MinOCW/ NRO	Comenius senior fellow	HvA	Margot van Hartingsveldt	Kwetsbare burgers in de stad: samen onze zorg!	€ 100.000
FG	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Michel Terbraak	Ontwikkeling van hartrevalidatie thuis op maat voor kwetsbare patiënten	€ 180.750
FG	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Tom Vredeveld	Houdt het op? Lage rugpijn en plasklachten bij mannen.	€ 180.750
FG	NWO/SIA	HBO-Postdoc	HvA	Marjolijn Snaterse	Het centraal stellen van behandelvoorkeuren van de individuele patiënt met een chronische hartziekte.	€ 80.000
FG	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Nadine Blankvoort	Deconstructing Discourse in Practice in Dutch Refugee Integration Programs.	€ 184.250
FBSV	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Anne den Uil	"Wat bewegen beweegt" Preventie van beweegachterstanden bij kinderen	€ 180.750
FBSV	NWO	Promotiebeurs voor leraren	HvA	Antoinne de Schipper	Bewegingsvaardigheid in de gymzaal beter in beeld	€ 180.750
FT	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Walther Ploos van Amstel	Gas op elektrisch	€ 243.000
FT	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Frank Suurenbroek	Streetscapes	€ 287.000
FT	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Inge Oskam	Design for repurpose	€ 292.000
FT	NWO/SIA	RAAK-PRO	HvA	Robert van den Hoed	Future Charging	€ 700.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Liselotte van Dijk	Robo Wood	€ 20.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Marta Malé-Alemany	Printing on a Cloud	€ 20.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Marta Malé-Alemany	Smart Object Scanning	€ 20.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Marta Malé-Alemany	Circular- Wood	€ 20.000
FT	RVO	Topsector Energie	HvA	Renee Heller	Amstel III	€ 87.000
FT	RVO	Topsector Energie	HvA	Renee Heller	DC Laadplein	€ 150.000
FT	NWO/SIA	Living Labs	TNO	Walther Ploos van Amstel	CILOLAB	€ 149.000

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Inge Oskam	Circular Packaging	€ 20.000
FT	NWO/SIA	L.INT	HvA	Nanda Piersma	Lectoraat Urban Analytics	€ 94.000
FT	NWO/SIA	Living Labs	TNO	Abdel Makhloufi	FTMAAS	€ 100.000
FT	EU	H2020	University of Westminster	Olivia Sashiko Shirai Reyna	Engage Aviation	€ 103.500
FT	NWO/SIA	Platformregeling	HvA	Dick van Damme	Logitimo 2	€ 50.000
FT	NWO/SIA	RAAK-MKB	InHolland	Maaik Borst	FICSAR	€ 100.000
FT	RVO	Topsector Tuinbouw	WUR	Jeroen Kluck	Effectief groen	€ 76.000
FT	RVO	DKTI-Transport	Lightwell B.V.	Walther Ploos van Amstel	Lightwell	€ 34.000
FT	RVO	DKTI-Transport	Albert Heijn B.V.	Walther Ploos van Amstel	AZED (AH)	€ 124.900
FT	TKI-Delta-technologie	PPS-toeslag voor projecten TKI Deltatechnologie	HvA	Jeroen Kluck	Klimaatwerk in uitvoering	€ 50.000
FT	Provincie Noord-Holland	Cofinanciering EFRO	HvA	Jeroen Kluck	Cool Towns	€ 59.900
FT	Provincie Zeeland	Cofinanciering EFRO	HvA	Jeroen Kluck	Cool Towns	€ 15.000
HvA lectoraat HERI	MinOCW/ NRO	Comenius leadership fellow	HvA	Didi Griffioen	To create tomorrow together	€ 250.000
FT/FMR	EU	H2020	Gemeente Amsterdam	Robert van den Hoed/Reint Jan Renes/ Stan Majoor	Atelier	€ 459.000
HvA lectoraat HERI	UTSN (BuZa)	Twinning	HvA	Didi Griffioen	Docent professionalisering research	€ 198.000
Totaal						€ 11.965.949





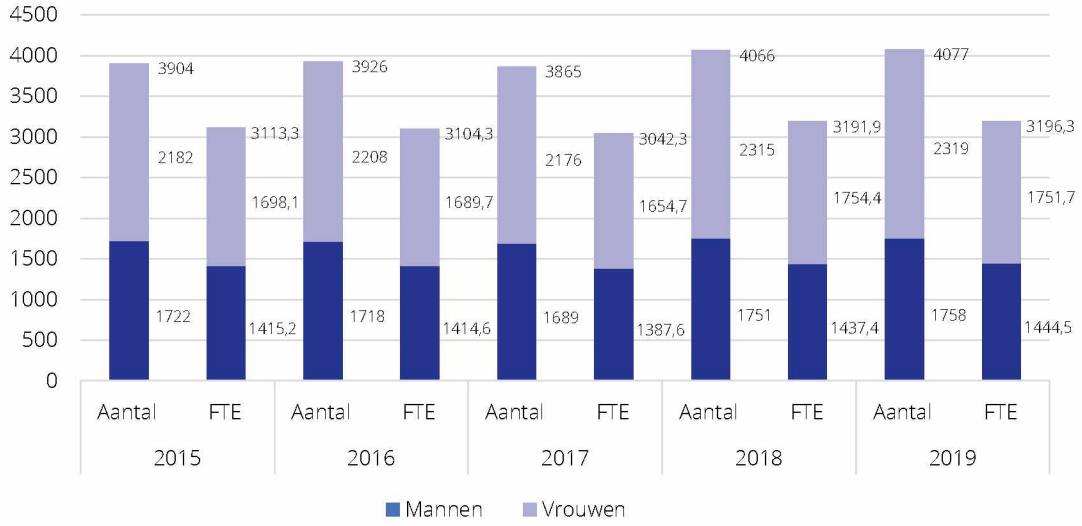


Bijlage 2
Organisatie

Het onderstaande sociaal jaarverslag toont de cijfers die betrekking hebben op alle medewerkers die in dienst zijn bij de Stichting Hogeschool van Amsterdam. In de jaarrekening wordt geconsolideerd gerapporteerd. Peildatum is 31 december 2019, tenzij anders vermeld.

Kerngegevens

Aantal medewerkers



Aantal medewerkers en fte per organisatieonderdeel

Onderdeel	Medewerkers	Fte
Faculteit Bewegen Sport en Voeding	195	147,7
Faculteit Business en Economie	715	559,7
Faculteit Gezondheid	259	195,2
Faculteit Maatschappij en Recht	578	444,3
Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie	700	547,7
Faculteit Onderwijs en Opvoeding	434	322,5
Faculteit Techniek	513	401,8
Administratief Centrum	92	81,0
Facility Services	135	120,8
HvA Bibliotheek	46	36,6
ICT Services	102	96,1
Innovation Exchange Amsterdam (IXA)	6	5,1
Studentenzaken	124	85,7
Bestuursstaf	174	148,7
Transferpunt	4	3,2
Totaal	**4.077**	**3.196,3**

Verdeling fte's naar OP en OBP

		2015		2016		2017		2018		2019	
		fte	**%**	**fte**	**%**	**fte**	**%**	**fte**	**%**	**fte**	**%**
OP fte		1942,6	62,4%	1939,1	62,5%	1917,9	63,0%	2007,0	62,9%	1991,5	62,3%
OBP fte		1170,7	37,6%	1165,2	37,5%	1124,4	37,0%	1184,9	37,1%	1204,8	37,7%
Verbijzondering OBP	OOP	*258,4*	*8,3%*	*260,3*	*8,4%*	*265,9*	*8,7%*	*275,9*	*8,6%*	*287,8*	*9,0%*
	overig OBP	*912,3*	*29,3%*	*904,9*	*29,1%*	*858,5*	*28,2%*	*909,0*	*28,5%*	*917,0*	*28,7%*
Totaal fte		**3113,3**	**100,0%**	**3104,3**	**100,0%**	**3042,3**	**100,0%**	**3191,9**	**100,0%**	**3196,3**	**100,0%**

Verdeling fte's naar functiecategorie

	2015		2016		2017		2018		2019	
	fte	**%**	**fte**	**%**	**fte**	**%**	**fte**	**%**	**fte**	**%**
Management	139,4	4%	155,6	5%	141,2	5%	142,2	4%	141,9	4%
Lector 1,2, 3	34,1	1%	33,1	1%	35,2	1%	42,2	1%	42,6	1%
Hogeschool hoofddocent	37,1	1%	42,1	1%	45,5	1%	52,6	2%	57,2	2%
Docent/Onderzoeker 1,2,3	1746,8	56%	1733,4	56%	1722,2	57%	1790,8	56%	1748,3	55%
Instructeur praktijkonderwijs 1,2,3	45,4	1%	41,7	1%	36,2	1%	38,1	1%	53,8	2%
Onderzoeker 1,2,3,4	24,1	1%	21,2	1%	16,9	1%	11,9	0%	10,3	0%
Onderwijs- en onderzoeksmedewerker 1,2,3,4,5	55,0	2%	67,6	2%	61,9	2%	71,4	2%	79,3	2%
Ondersteunend personeel*	1031,3	33%	1009,6	33%	983,2	32%	1042,7	33%	1062,9	33%
Totaal	**3113,3**	**100%**	**3104,3**	**100%**	**3042,3**	**100%**	**3191,9**	**100%**	**3196,3**	**100%**

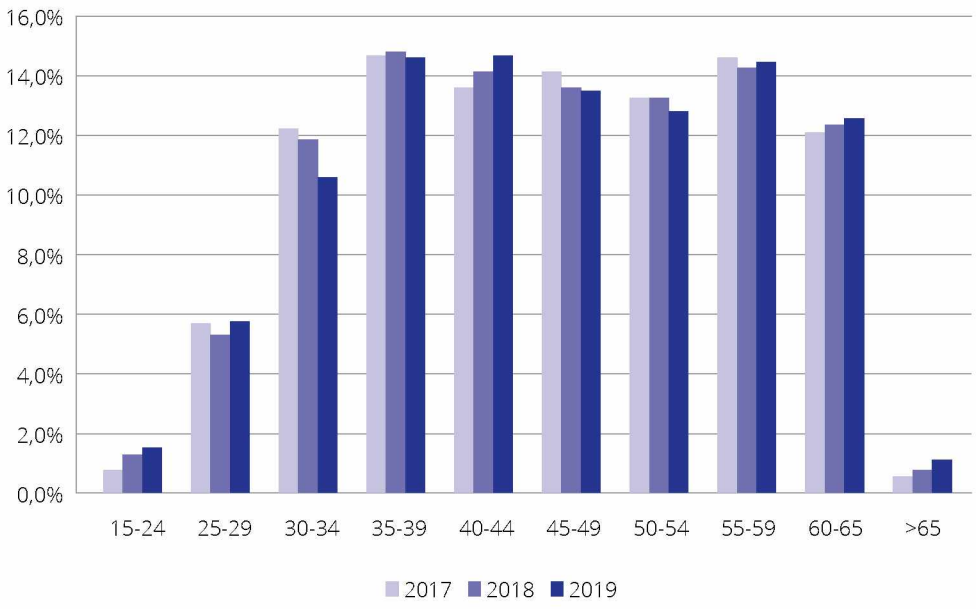
De categorieën onderzoeker en onderwijs- en onderzoeksmedewerker maken sinds 2015 deel uit van het OP.

* exclusief OBP vanaf schaal 13, dit is opgenomen in categorie management

Verdeling man/vrouw

Verhouding OP	
Mannen	60,5%
Vrouwen	39,5%
Verhouding OBP	
Mannen	49,0%
Vrouwen	51,0%

Fte's naar leeftijdopbouw

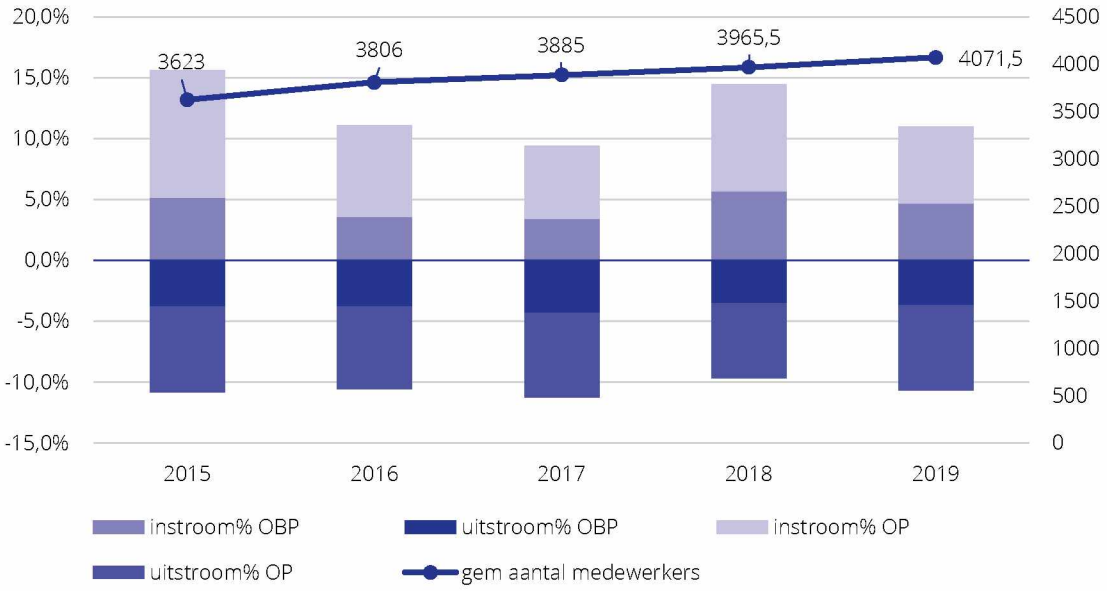


Vaste en tijdelijke dienstverbanden

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Aantal	**fte**	**Aantal**	**fte**	**Aantal**	**fte**	**Aantal**	**fte**	**Aantal**	**fte**
Vast	82%	85%	85%	88%	88%	90%	86%	88%	87%	89%
D2	81%	83%	84%	86%	87%	89%	83%	85%	84%	86%
D3	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%
Tijdelijk (D4)	18%	15%	15%	12%	12%	10%	14%	12%	13%	11%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Mobiliteit

Ontwikkeling aantal medewerkers in relatie tot in- en uitstroompercentage



Instroom per leeftijdsgroep

	OP			OBP			Totaal	
Leeftijd	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**aantal**	**%**
15-24	6	15	21	19	30	49	70	15,7%
25-29	25	29	54	17	19	36	90	20,1%
30-34	18	21	39	12	19	31	70	15,7%
35-39	16	25	41	10	8	18	59	13,2%
40-44	18	13	31	6	16	22	53	11,9%
45-49	11	17	28	3	10	13	41	9,2%
50-54	10	10	20	2	6	8	28	6,3%
55-59	3	8	11	3	3	6	17	3,8%
60-65	4	3	7	3	2	5	12	2,7%
>65	5		5	2		2	7	1,6%
Totaal	**116**	**141**	**257**	**77**	**113**	**190**	**447**	
Totaal %	**26,0%**	**31,5%**	**57,5%**	**17,2%**	**25,3%**	**42,5%**		**100%**

Uitstroom per leeftijdsgroep

	OP			OBP			Totaal	
Leeftijd	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**aantal**	**%**
15-24	4	11	15	8	13	21	36	8,3%
25-29	12	16	28	10	10	20	48	11,0%
30-34	8	19	27	11	8	19	46	10,6%
35-39	19	24	43	5	19	24	67	15,4%
40-44	14	16	30	2	13	15	45	10,3%
45-49	10	14	24	1	10	11	35	8,0%
50-54	11	14	25	2	9	11	36	8,3%
55-59	13	13	26	2	4	6	32	7,4%
60-65	11	4	15	2	7	9	24	5,5%
>65	34	18	52	7	7	14	66	15,2%
Totaal	**136**	**149**	**285**	**50**	**100**	**150**	**435**	
Totaal %	**31,3%**	**34,3%**	**65,5%**	**11,5%**	**23,0%**	**34,5%**		**100%**

Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst in aantallen

	2015	2016	2017	2018	2019
Beëindiging tijdelijk dienstverband	180	194	168	143	163
Beëindiging op eigen verzoek	118	137	172	152	178
Ontslag in proeftijd*	4	1	2	2	5
WIA	4	2	3	1	2
Overlijden	3	2	2	3	4
Beëindiging anders dan op eigen verzoek*	**31**	**30**	**47**	**41**	**42**
Vaststellingsovereenkomst	30	26	45	40	41
Overige redenen	1	4	2	3	1
FPU / pensioen	**73**	**48**	**43**	**39**	**41**
Keuzepensioen/FPU	14	6	8	8	5
Pensioen	59	42	35	31	**36**
Totaal	**413**	**414**	**437**	**383**	**435**

Interne mobiliteit

Doorstroom medewerkers

	2015		2016		2017		2018		2019	
	aantal	**%**	**aantal**	**%**	**aantal**	**%**	**aantal**	**%**	**aantal**	**%**
Doorstroom	365	11,4%	195	5,8%	211	6,2%	211	6,1%	229	6,5%

Aantal medewerkers van een D2- of D3-contract dat van functie is gewijzigd.

Functiewijziging

Aantal medewerkers met een D2-contract waarvan de functie is gewijzigd in een hogere OP-functie (zonder salarisgarantie)

Functie	**D2**
Hogeschool hoofddocent 1	1
Hogeschool hoofddocent 2	4
Docent 1	51
Docent 2	24
Docent 3	0
Totaal	**80**

Arbeidsvoorwaarden

Verdeling fte's naar salarisschaal

	OP			OBP			Totaal	
Schaal	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**aantal**	**%**
02				2,6	0,5	3,1	3,1	0,1%
03				1,0	2,1	3,1	3,1	0,1%
04				17,1	4,1	21,2	21,2	0,7%
05		4,1	4,1	22,9	21,5	44,4	48,5	1,5%
06	3,9	3,4	7,3	26,1	119,5	145,6	152,9	4,8%
07	2,7	15,9	18,6	49,0	139,7	188,7	207,3	6,5%
08	27,3	43,7	70,9	62,6	85,7	148,3	219,3	6,9%
09	82,4	101,3	183,8	69,9	106,2	176,1	359,9	11,3%
10	423,4	468,2	891,6	73,2	103,7	176,8	1068,4	33,4%
11	361,5	350,5	712,0	78,0	84,2	162,2	874,2	27,4%
12	35,0	23,7	58,7	30,5	31,3	61,9	120,5	3,8%
13	4,0	1,8	5,8	25,4	14,8	40,2	46,0	1,4%
14	14,1	9,9	24,0	6,0	1,9	7,9	31,9	1,0%
15	11,8	3,0	14,8	7,0	3,0	10,0	24,8	0,8%
16					1,0	1,0	1,0	0,0%
17				2,0	1,0	3,0	3,0	0,1%
18				5,1	6,0	11,1	11,1	0,3%
	966,1	1025,4	1991,5	478,4	726,3	1204,8	3196,3	
Totaal	**30%**	**32%**	**62%**	**15%**	**23%**	**38%**		**100%**

Functie- en salarismix onderwijzend en onderzoekend personeel

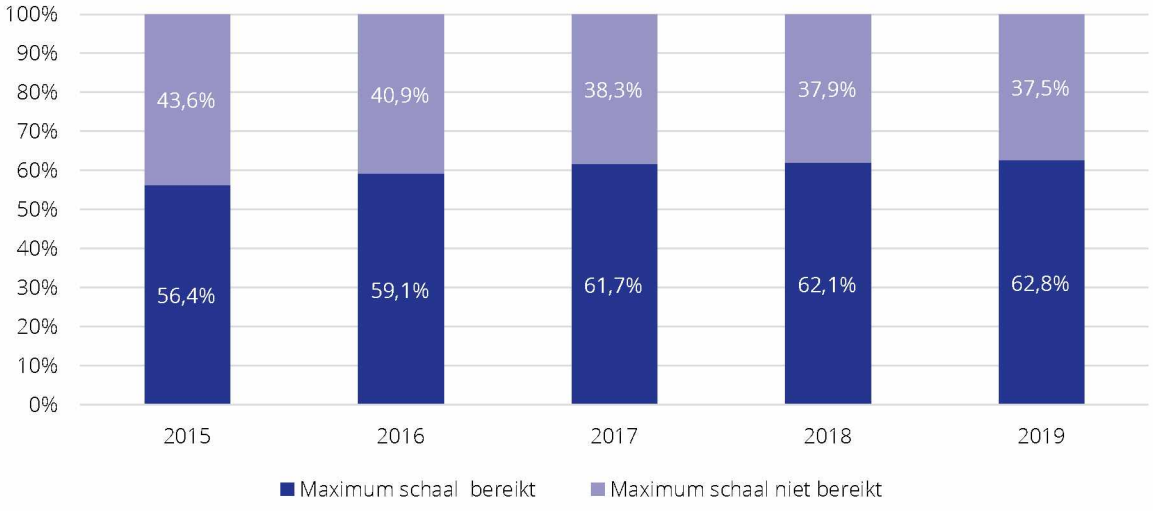
Percentuele verdeling van OP functies over schalen 7 tot en met 16, gebaseerd op fte's.

Schaal	Functienaam	Functiemix		Salarismix	
		aantal	%	aantal	%
Schaal 6	onderwijs-/onderzoeksmedw 5	4,1	0,2%	4,1	0,2%
Schaal 7	onderwijs-/onderzoeksmedw 4	7,3	0,4%	7,3	0,4%
Schaal 8	onderwijs-/onderzoeksmedw 3, instructeur praktijkonderwijs 3	18,6	0,9%	18,6	0,9%
Schaal 9	onderwijs-/onderzoeksmedw 2, instructeur praktijkonderwijs 2	70,9	3,6%	70,9	3,6%
Schaal 10	onderwijs-/onderzoeksmedw 1, instructeur praktijkonderwijs 1, docent/onderzoeker 3, onderzoeker 4	187,0	9,4%	183,8	9,2%
Schaal 11	docent/onderzoeker 2, onderzoeker 3	937,9	47,1%	891,6	44,8%
Schaal 12	docent/onderzoeker 1, onderzoeker 2	664,4	33,4%	712,0	35,8%
Schaal 13	hogeschool hoofddocent 2, onderzoeker 1	56,8	2,8%	58,7	2,9%
Schaal 14	hogeschool hoofddocent 1, lector 3	5,8	0,3%	5,8	0,3%
Schaal 15	lector 2	24,8	1,2%	24,0	1,2%
Schaal 16	lector 1	14,0	0,7%	14,8	0,7%
Totaal		**1991,5**	**100,0%**	**1991,5**	**100,0%**

Aantal medewerkers met salarisverhoging in augustus

	2015		2016		2017		2018		2019	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Met salarisverhoging	1.381	36,5%	1.615	41,4%	1.505	39,2%	1.427	36,0%	1.340	32,9%
Zonder salarisverhoging	324	8,6%	152	3,9%	126	3,3%	182	4,6%	98	2,4%
Maximum schaal	1.963	51,8%	2.069	53,1%	2.163	56,3%	2.254	56,9%	2.543	62,5%
Nieuw in dienst per 1 augustus	118	3,1%	63	1,6%	47	1,2%	97	2,4%	88	2,2%
Totaal	**3.786**	**100,0%**	**3.899**	**100,0%**	**3.841**	**100,0%**	**3.960**	**100,0%**	**4.069**	**100,0%**

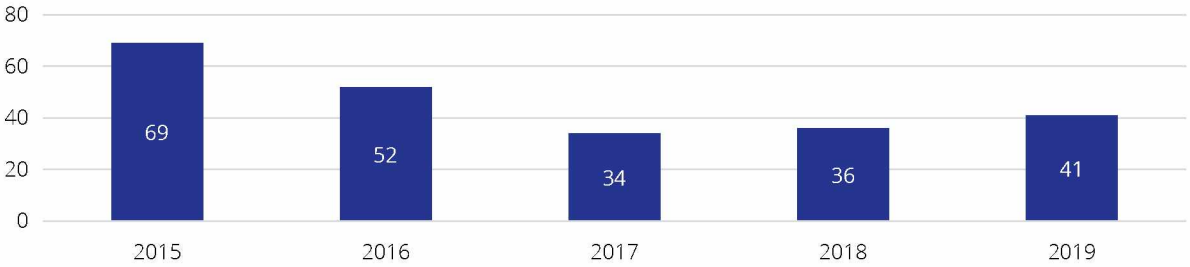
Percentage medewerkers op maximum van hun salarisschaal



Aantal medewerkers met een garantieschaal



Aantal medewerkers dat in 2019 een arbeidsmarkttoelage heeft ontvangen

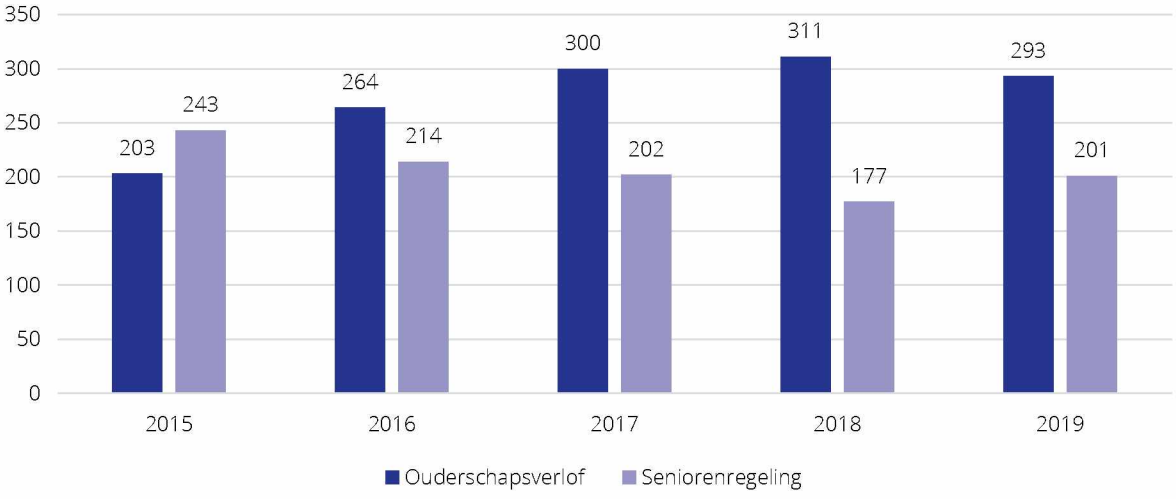


Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM-gelden)

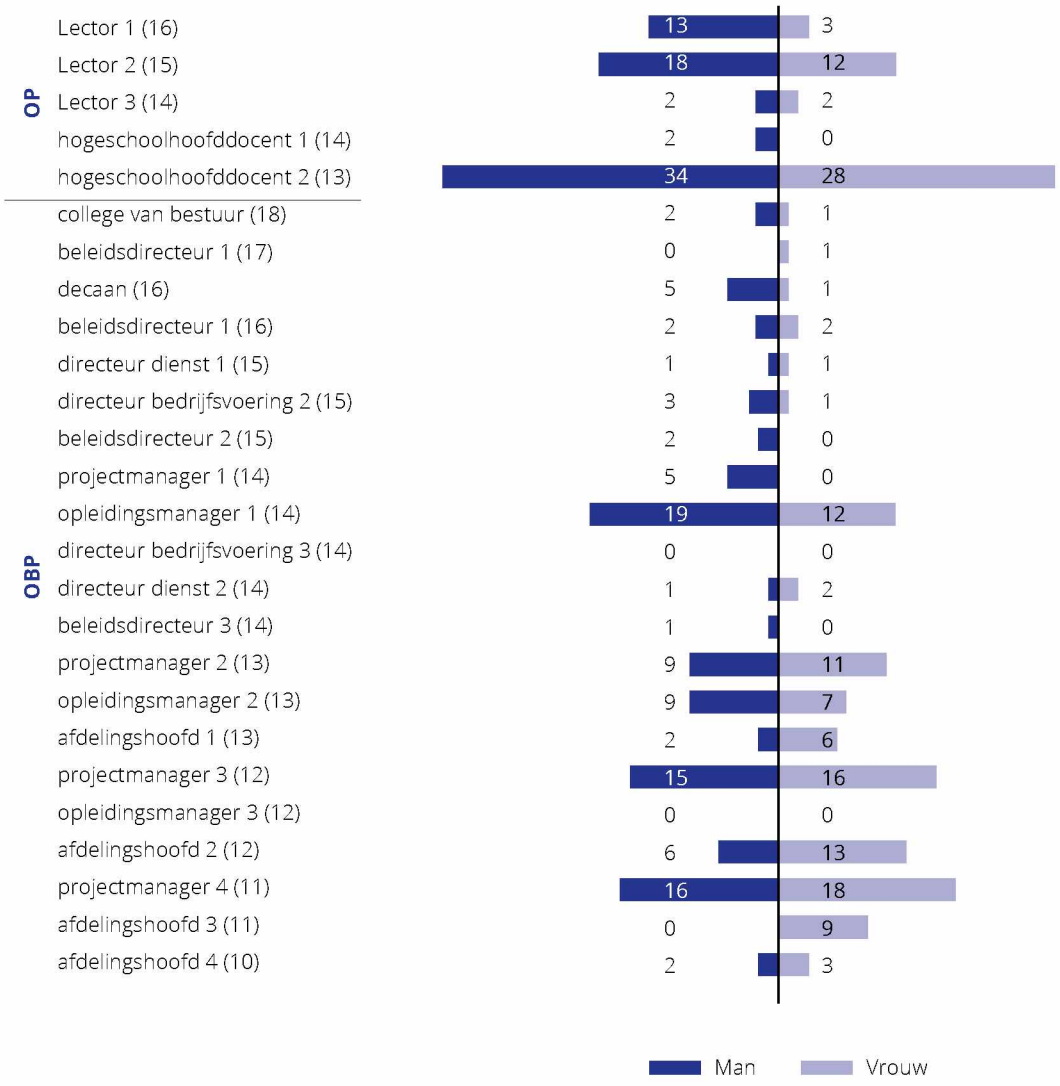
Regeling	2015	2016	2017	2018	2019
Betaald ouderschapsverlof	€ 782.391	€ 816.631	€ 951.897	€ 880.491	€ 844.456
Woonwerkverkeer	€ 3.473.641	€ 3.141.372	€ 3.238.842	€ 3.442.048	€ 3.738.989
Werkgeversbijdrage kinderopvang	€ 855.111	€ 915.845	€ 901.506	€ 927.915	€ 975.935
Totaal	**€ 5.111.144**	**€ 4.873.848**	**€ 5.092.246**	**€ 5.250.454**	**€ 5.559.379**
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 171.022.234	€ 183.168.964	€ 180.301.236	€ 185.582.972	€ 195.186.920
% DAM gelden	**3,0%**	**2,7%**	**2,8%**	**2,8%**	**2,8%**

Doelgroepenbeleid

In aantal medewerkers

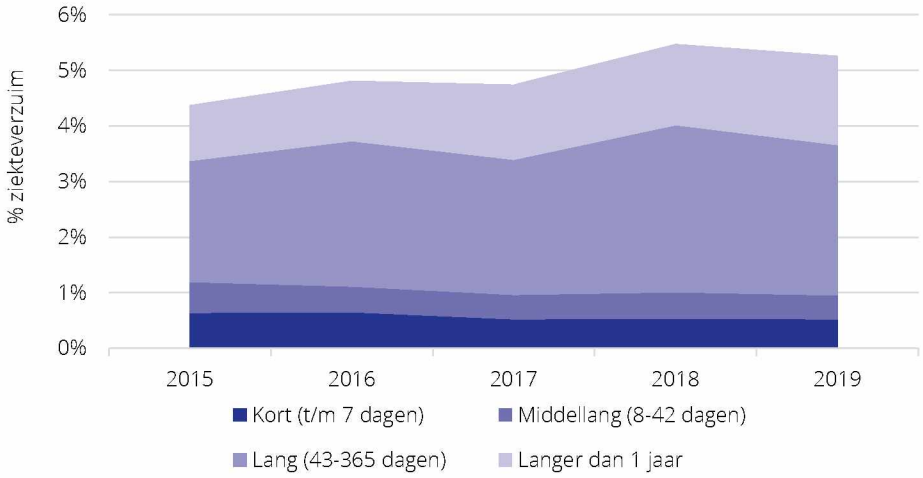


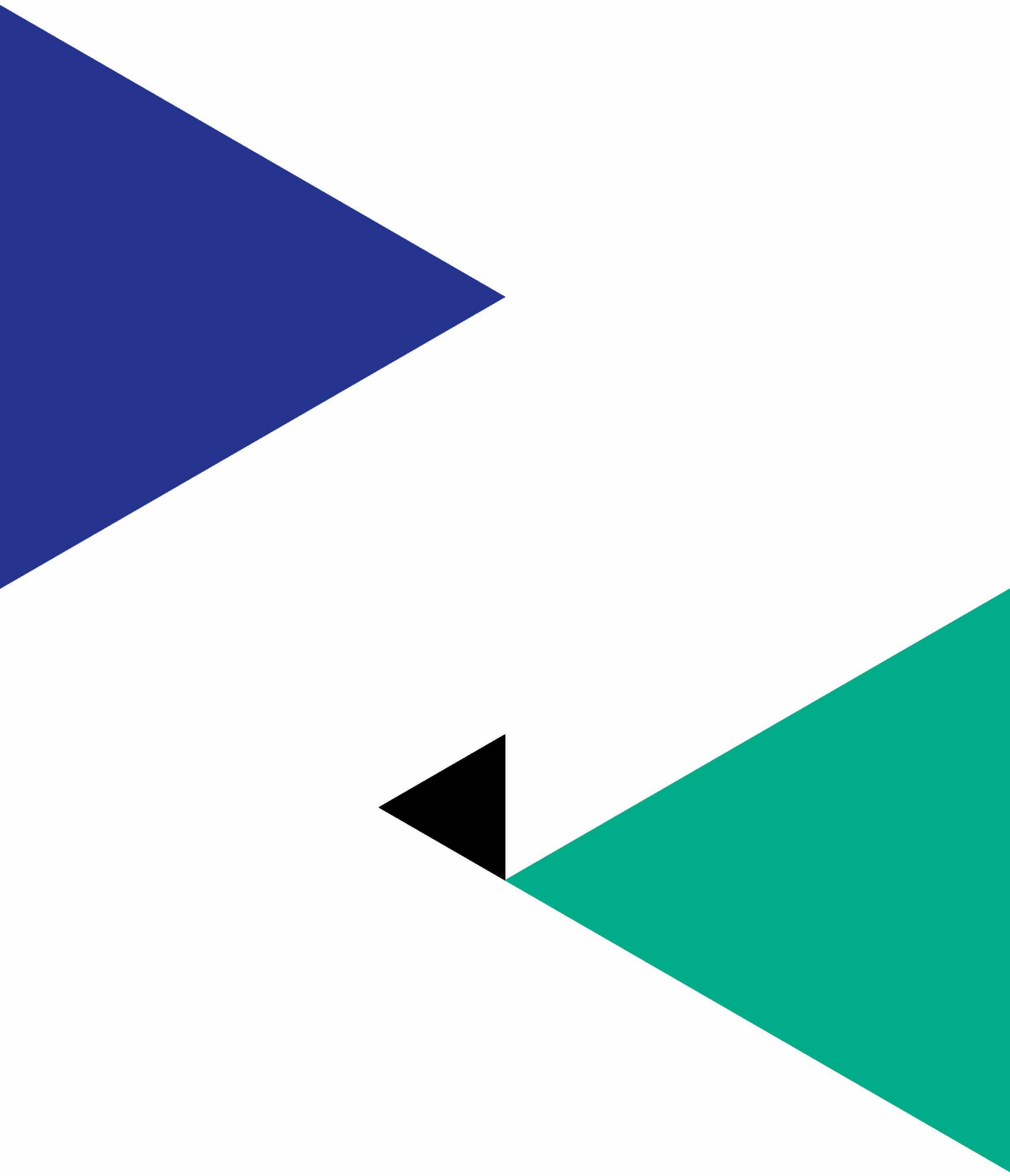
Verhouding man-vrouw in managementfuncties



Ziekteverzuim

Percentages berekend op basis van het totaal aantal beschikbare dagen







Bijlage 3
Bestuur

Bestuurlijk en leidinggevend kader

Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht staat vermeld op de HvA-website, evenals de hoofd- en nevenfuncties van de leden, het rooster van aftreden en overige relevante informatie.

College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur staat vermeld op de HvA-website, evenals de nevenfuncties en de functies uit hoofde van de bestuursfunctie van de leden.

Faculteiten

De decanen van de faculteiten op 31 december 2019

F.R. (Freek) Rebel Msc a.i.	Faculteit Business en Economie
dr. A.M. (André) Henken a.i.	Faculteit Techniek
dr. R.A. (Ramon) Puras	Faculteit Onderwijs en Opvoeding
drs. F. J. (Frank) Kresin	Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie
prof. dr. W.J.M. (Wilma) Scholte op Reimer	Faculteit Bewegen, Sport en Voeding
prof. dr. W.J.M. (Wilma) Scholte op Reimer	Faculteit Gezondheid
prof. dr. J.N. (Jean) Tillie	Faculteit Maatschappij en Recht

Stafafdelingen en diensten

De directeuren/hoofden van stafafdelingen en diensten op 31 december 2019

Drs. M.H.P. (Mark) Daamen	Hoofd Audit a.i.
J.C.W.M. (Jolanda) van Blanken-Hagemeijer Msc	Directeur Financiën, Planning & Control
drs. E.S. (Eldrid) Bringmann	Directeur Onderwijs en Onderzoek
C.H.J. (Cees) Endhoven BA	Directeur Human Resources
drs. M.A.M. (Maria) Heijne	Directeur Bibliotheken
drs. P.M. (Paul) Helbing	Directeur Communicatie
mr. M.P.I. (Marije) van Leeuwen	Hoofd Juridische Zaken
drs. M.N. (Maaike) Lürsen	Secretaris
C. (Carola) Galjaard	Directeur Administratief Centrum
drs. G.H. (Harold) Swartjes MBA	Directeur Facility Services
F. (Frank) Hendrickx Msc	Directeur ICT Services
ir. drs. F.D. Visser a.i.	Hoofd Informatie Regiesecretariaat
ing. S.A. (Hans) Wichers Schreur	Directeur Vastgoed en Huisvestingsbeleid
drs. S.A. (Bastiaan) van der Wulp	Hoofd Institutional Research

Het overzicht in het kader van de Wet normering topinkomens is opgenomen in de jaarrekening van de HvA.

Bestuurdersdeclaraties

Op de bestuurders is de Regeling kostenvergoedingen, reiskosten en faciliteiten leden college van bestuur Hogeschool van Amsterdam van toepassing die de Raad van Toezicht heeft vastgesteld op 27 juni 2018. Over het jaar 2019 hebben de bestuurders gezamenlijk € 32.233 gedeclareerd ten laste van de hogeschool. Indien een vergoeding betrekking heeft op meer dan één persoon, is het bedrag proportioneel toegerekend. Van deze kosten heeft de post 'reiskosten binnenland' vrijwel geheel betrekking op reizen met openbaar vervoer (NS) en ingehuurd vervoer per auto indien noodzakelijk. De post 'representatie' bestaat vrijwel volledig uit de vaste maandelijkse onkostenvergoeding van de betreffende bestuurders.

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties CvB-leden HvA 2019

	Mr. Dr. H.M. de Jong	Dr. J.G.M. Reuling	Dr. G.R. Meijer	Totaal
Representatie	€ 1.800	€ 1.800	€ 2.138	€ 5.738
Reiskosten binnenland	€ 6.739	€ 1.702	€ 3.962	€ 12.403
Reiskosten buitenland	€ 1.834	€ 3.694	€ 8.155	€ 13.682
Overige kosten	€ 0	€ 410	€ 0	€ 410
Totaal	**€ 10.373**	**€ 7.606**	**€ 14.254**	**€ 32.233**

Gegevens van de rechtspersoon

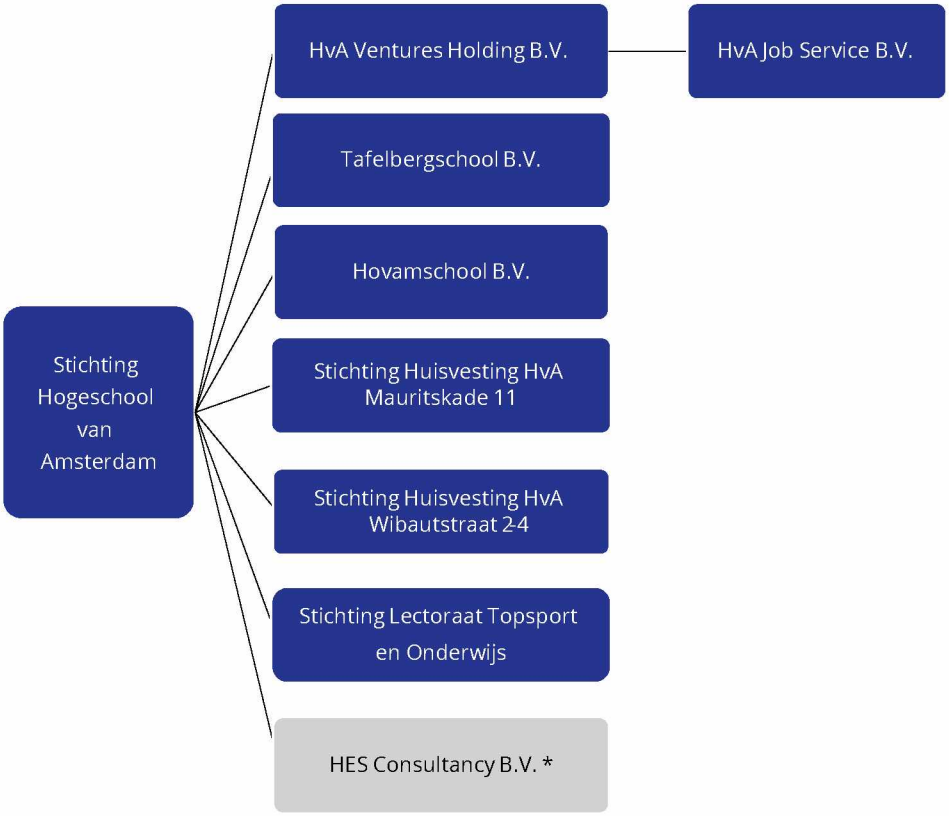
Hogeschool van Amsterdam
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

Wibautstraat 3B
1091 GH Amsterdam

(020) 525 61 95
www.hva.nl

Vestigingsnummer 21871949
Brin: 28 DN, 28 DR
Bevoegd gezag: 40331
Bankrelatie: Deutsche Bank NL52DEUT04289525111
Kamer van Koophandel-nummer: 34215054
ANBI: 81.52.91.152 st.hva (beschikking 22-12-2009)
BTW: NL8152.91.152 B01

Juridische structuur



* HES Consultancy BV: per 31 december 2014 zijn de activiteiten beëindigd.



Jaarrekening

Inhoudsopgave

Algemeen	108
Geconsolideerde balans per 31 december 2019	109
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019	110
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019	111
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerd	112
Toelichting bij staat van baten lasten	125
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	127
Model G	136
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten	137
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	138
Financiële baten en lasten geconsolideerd	148
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudig	149
Enkelvoudige balans per 31 december 2019	150
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019	151
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2019	152
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	153
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening	162
Financiële baten en lasten enkelvoudig	167
Overzicht verbonden partijen	168
Gebeurtenissen na balansdatum	170
Bestemming van het resultaat	171
Verklaring College van Bestuur	172
Overige gegevens	173
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	173
Meerjarengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar	179

Algemeen

De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooien om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool van Amsterdam
Wibauthuis
Wibautstraat 3b
1091 GH Amsterdam

Secretariaat College van Bestuur
Telefoon: 020 595 2341
Internet: www.hva.nl

Bankrelatie: Deutsche Bank NL52DEUT0428925111
Kamer van Koophandel-nummer: 34215054
Vestigingsnummer 21871949

Contactpersoon: J.C.W.M. van Blanken-Hagemeijer MSc
Directeur Financiën, Planning & Control
Stichting Hogeschool van Amsterdam
Postbus 2132
1000 CC Amsterdam
Wibautstraat 5a
1091 GH Amsterdam
E-mail: j.w.c.m.van.blanken-hagemeijer@hva.nl
Secretariaat: 020 - 595 3248

College van Bestuur per 31 december 2019
Mr. dr. H.M. de Jong, voorzitter
Dr. J.G.M. Reuling, vice-voorzitter, portefeuillehouder Bedrijfsvoering
Dr. G.R. Meijer, rector

Informatie
Meer informatie over de HvA vindt u op internet: www.hva.nl, of kunt u verkrijgen bij:
Communicatie, Persvoorlichting
Postbus 2156
1000 BA Amsterdam
Telefoon: 06 2115 6400
E-mail: persvoorlichting@hva.nl

Geconsolideerde balans per 31 december 2019

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

		31-12-2019	31-12-2018
1.	**Activa**		
1.1.	**Vaste Activa**		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	1,8	2,9
1.1.2.	Materiële vaste activa	303,3	288,4
1.1.3.	Financiële vaste activa	1,8	1,7
	Totaal vaste activa	306,9	293,0
1.2.	**Vlottende Activa**		
1.2.1.	Voorraden	0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen	14,0	10,3
1.2.3.	Effecten	0,0	0,0
1.2.4.	Liquide middelen	110,0	133,9
	Totaal vlottende activa	124,0	144,2
	Totaal activa	**430,9**	**437,2**
2.	**Passiva**		
2.1.	Eigen vermogen	152,8	158,7
2.2.	Voorzieningen	29,7	14,2
2.3.	Langlopende schulden	148,3	155,2
2.4.	Kortlopende schulden	100,1	109,1
	Totaal passiva	**430,9**	**437,2**

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019

(in miljoenen euro's)

		2019	Begroting 2019	2018
3.	**Baten**			
3.1.	Rijksbijdragen	305,7	298,2	295,1
3.3.	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	82,0	79,4	87,0
3.4.	Baten werk in opdracht van derden	22,6	21,2	19,8
3.5.	Overige baten	13,1	10,8	12,6
	Totaal baten	423,4	409,6	414,5
4.	**Lasten**			
4.1.	Personeelslasten	333,5	309,2	300,5
4.2.	Afschrijvingen	16,7	24,0	24,1
4.3.	Huisvestingslasten	23,8	22,8	23,5
4.4.	Overige lasten	48,3	52,6	46,7
	Totaal lasten	422,3	408,6	394,8
	Saldo baten en lasten	**1,1**	**1,0**	**19,7**
6.	**Financiële baten en lasten**			
6.1.	Financiële baten	0,1	0,0	0,1
6.2.	Financiële lasten	6,8	6,8	7,3
	Saldo financiële baten en lasten	(6,7)	(6,8)	(7,2)
	Resultaat	**(5,6)**	**(5,8)**	**12,5**
7.	**Belastingen**	(0,3)	0,0	(0,3)
8.	**Resultaat deelnemingen**	0,0	0,0	0,0
	Resultaat na belastingen	**(5,9)**	**(5,8)**	**12,2**
9.	**Resultaat aandeel van derden**	0,0	0,0	0,0
	Totaal resultaat	**(5,9)**	**(5,8)**	**12,2**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

(in miljoenen euro's)

			2019	2018
	Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten		1,1	19,7
	Aanpassing voor:			
4.2.	Afschrijvingen		22,5	24,8
	Waardeveranderingen		(5,8)	(0,7)
2.2.	Mutatie voorzieningen		15,5	0,4
	Mutatie werkkapitaal			
1.2.1.	Voorraden		0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen		(3,7)	0,7
2.4.	Kortlopende schulden [1]		(9,0)	18,8
	Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		20,6	63,7
6.1.1.	Ontvangen interest		0,1	0,1
6.2.1.	Betaalde interest		(6,8)	(7,3)
7.	Vennootschapsbelasting		(0,3)	(0,3)
			(7,0)	(7,5)
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		**13,6**	**56,2**
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.1	Immateriële vaste activa	Investeringen	(0,1)	(0,6)
		Desinvesteringen	0,0	0,0
1.1.2.	Materiële vaste activa	Investeringen [1]	(30,3)	(21,9)
		Desinvesteringen	(0,1)	0,0
1.1.3.	Financiële vaste activa		(0,1)	0,6
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(30,6)**	**(21,9)**
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3.	Nieuw opgenomen leningen		0,0	0,0
2.3.	Aflossing langlopende schulden		(6,9)	(16,6)
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(6,9)**	**(16,6)**
1.2.4.	**Mutatie liquide middelen**		**(23,9)**	**17,7**
	Balanspositie liquide middelen:			
1.2.4.	Beginstand liquide middelen		133,9	116,2
1.2.4.	Mutatie liquide middelen		(23,9)	17,7
1.2.4.	**Eindstand liquide middelen**		**110,0**	**133,9**

[1] In 2018 is in deze post een bedrag van € 13 miljoen opgenomen dat betrekking heeft op investeringen in het Conradhuis, waarvan de betaling in januari 2019 heeft plaatsgevonden

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerd

Algemene toelichting

Activiteiten
De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooien om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.

Verslaggevingsperiode
Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat loopt over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

Continuiteit
De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting. Bij gebeurtenissen na balansdatum wordt nader ingegaan op de uitbraak COVID19.

Vestigingsadres
De HvA is statutair gevestigd op de Wibautstraat 3b, 1091 GH te Amsterdam.

Schattingswijziging
Er heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor de schattingsmethode van de voorziening langdurig zieken. De laatste jaren werd de voorziening berekend op basis van de gemiddelde instroom in de WIA gedurende de laatste drie jaar. Echter, de instroom in de WIA neemt de afgelopen jaren af terwijl het aantal langdurig zieken toeneemt. Daarom is de schattingsmethode aangepast en gebaseerd op de verwachting of het verzuim van langdurig zieke medewerkers gedurende het resterende dienstverband wel of niet zal worden opgeheven. Deze schattingswijziging resulteert in 2019 tot een dotatie van € 0,4 miljoen.

Schattingen
Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De belangrijkste schattingen van het management betreffen:

- waardering van vastgoed; met name vastgoed dat niet ten dienste staat aan het primaire proces, waaronder de sporthal en parkeergarages. Hiervoor wordt bepaald of de eerder genomen bijzondere waardevermindering nog steeds van toepassing is; en wat (indien van toepassing) de terugname hiervan zou moeten zijn. Hierbij worden inschattingen gemaakt van o.m. toekomstige opbrengsten en een disconteringsvoet. In 2019 heeft de HvA daarom een bijzondere waardevermindering uit 2014 (deels) teruggenomen. Zie ook de waarderingsgrondslagen bijzondere waardevermindering en toelichting onder de activa.

- personele voorzieningen; belangrijkste managementinschattingen betreffen de personele voorzieningen duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren.
    - Duurzame inzetbaarheid;
      De voorziening duurzame inzetbaarheid is gebaseerd op de urenstanden van de medewerker ultimo boekjaar zoals geregistreerd in de personeelsadministratie. De uren worden per medewerker financieel gemaakt aan de hand van de loontabel van het komende jaar. Vervolgens worden inschattingen toegepast voor het niet zakelijk gebruik en de uitstroom van personeel. Deze inschattingen zijn gebaseerd op ervaringscijfers.
    - Werktijdvermindering senioren.
      Onderdeel van de voorziening WMS vormen de verwachte kosten van medewerkers die in de komende vijf jaar mogelijk gebruik gaan maken van de regeling. Uitgangspunt vormt het aanstellingsoverzicht ultimo boekjaar op basis waarvan een indeling is gemaakt naar de verschillende categorieën binnen de regeling (A t/m E). Aan de hand van ervaring cijfers en de verwachte ontwikkeling van het aantal deelnemers in de komende vijf jaar - is een inschatting gemaakt van de kans dat medewerkers die reeds voldoen aan de voorwaarden (categorie C) of binnen vijf jaar aan de voorwaarden zullen voldoen (categorie D) - gebruik gaan maken van de regeling. Daarnaast zijn op basis van de regeling en ervaring cijfers inschattingen gemaakt van de omvang en duur van de werktijdvermindering en de bijdrage van de werkgever. De inschatting wordt per medewerker financieel gemaakt aan de hand van de loontabel van het komende jaar.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de HvA een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken.

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige balans. Overeenkomstig de zeggenschapsverhoudingen worden de rechtspersonen proportioneel geconsolideerd. De rechtspersonen waarop de HvA een beslissende zeggenschap heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken.

De onderlinge vorderingen en schulden tussen de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen, alsook intercompany-transacties en intercompany-resultaten, worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

De consolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.
Een overzicht van verbonden partijen is separaat opgenomen.

Toelichting op het kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de transactiekoers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele

activiteiten. Indien van toepassing is de verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Algemene grondslagen

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Hogeschool van Amsterdam (HvA) is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde grondslagen als voor de geconsolideerde jaarrekening.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. De referentienummering is aangehouden volgens modellen Richtlijnen Jaarverslag Onderwijs. Referenties die niet van toepassing zijn voor de HvA zijn weggelaten.

Vergelijking met voorgaand jaar
De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Valuta

De rapporteringsvaluta van de jaarrekening van de HvA is de euro (€). Alle bedragen zijn vermeld in miljoenen euro’s (M€), tenzij anders aangegeven. Door de presentatie in miljoenen euro's kan er sprake zijn van afrondingsverschillen. De uit de transacties in vreemde valuta voortvloeiende baten en lasten, respectievelijk vorderingen en schulden, worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum respectievelijk balansdatum. Koersverschillen worden onder de financiële baten of lasten in de exploitatierekening opgenomen.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Financiële instrumenten omvatten financiële vaste activa, debiteuren, overige vorderingen, liquide middelen, langlopende leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige kortlopende schulden. De HvA maakt geen gebruik van derivaten.

De HvA is voornamelijk werkzaam in Nederland en heeft een zeer beperkt valutarisico.

Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de HvA risico’s over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

De HvA heeft leningen verstrekt aan instellingen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

De HvA maakt gebruik van meerdere banken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten. Deze worden toegelicht bij de langlopende schulden.

Operational leasing

Bij de instelling kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. De verplichtingen in de tijd worden toegelicht in het overzicht van niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (IMVA) betreffen ontwikkelkosten van informatiesystemen en eenmalige licentiekosten van extern aangeschafte software. De IMVA zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. De afschrijving vangt aan als het actief in gebruik genomen is en vindt plaats over de verwachte toekomstige economische levensduur van het actief. De activeringsgrens voor IMVA bedraagt € 100.000. Er wordt tevens rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Om vast te stellen of er bij een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

De ontwikkelingskosten van informatiesystemen worden, met uitzondering van de inzet van eigen personeel en projectmanagement geactiveerd als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijvingstermijn voor informatiesystemen bedraagt tussen de 5 en 10 jaar voor registratiesystemen en 3 jaar voor rapportagesystemen.
Eenmalige licentiekosten van extern aangeschafte software worden geactiveerd en in beginsel in 3 jaar afgeschreven. Jaarlijks onderhoud en kosten van releases worden ten laste van de exploitatie gebracht.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa bestaan uit terreinen, gebouwen en verbouwingen en uit inventarissen en apparatuur.

De terreinen en gebouwen die duurzaam door de Hogeschool worden gebruikt zijn opgenomen tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, rekening houdend met eventuele bijzondere waardeverminderingen. Als verkrijgingsprijs geldt de aankoopwaarde, vermeerderd met de direct na aankoop gemaakte kosten voor ingrijpende verbouwingen danwel de nieuwbouwkosten.

Op gebouwen, aangeschaft na 2008, wordt voor de afschrijvingen gebruik gemaakt van de componentenmethode. Hierbij geldt voor ieder component een eigen gebruiks- en afschrijvingstermijn welke varieert van 15 tot 60 jaar. Gebouwen, aangeschaft vóór 2008, worden in 40 jaar afgeschreven.

Verbouwingen van reeds in gebruik genomen gebouwen worden opgenomen tegen de bestede kosten, verminderd met lineair bepaalde afschrijvingen over het verstreken gedeelte van de economische levensduur.

Investeringen in huurpanden worden afgeschreven over een termijn die overeenkomt met de resterende termijnen van het huurcontract, inclusief de optie tot verlenging daarvan, indien HvA zelf kan besluiten over uitoefening van de optie tot verlenging.

Op terreinen in eigendom wordt niet afgeschreven. Voor de grond van de locatie Wibautstraat 3-5 te Amsterdam wordt de termijn van de betreffende erfpachtovereenkomst aangehouden. Dit is 100 jaar.

Reguliere onderhoudskosten worden rechtstreeks verantwoord in de staat van baten en lasten. Periodiek groot onderhoud wordt verantwoord door middel van de componentenmethode. Er is geen sprake van verplichting tot groot onderhoud of herstel na afloop bij het gebruik van gehuurde panden/zaken.

Gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen activeringen in directe relatie tot lopende investeringen. Deze investeringen worden op het moment van daadwerkelijke ingebruikname overgeboekt naar de betreffende activa categorieën en afgeschreven naar rato van de betreffende afschrijvingstermijn.

Inventaris en apparatuur worden geactiveerd bij aanschaffingen boven de € 10.000,- hetzij per stuk hetzij per samenhangende eenheid. Deze inventaris en apparatuur zijn gewaardeerd tegen de aanschaffingskosten, verminderd met lineaire afschrijvingen over het verstreken gedeelte van de economische levensduur welke afhankelijk is van de activaklasse (3-10 jaar). Indien echter voor een bepaalde categorie van aanschaffingen sprake is van een benaderd ideaalcomplex (jaarlijkse vervanging van een proportioneel gedeelte van de apparatuur) worden de kosten rechtstreeks ten laste gebracht van het resultaat. Dit wordt toegepast bij desktops en laptops.

De afschrijvingen gaan in op het moment van ingebruikname. Om vast te stellen of er voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf ‘Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa’.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen en zijn gewaardeerd tegen reële waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de staat van baten en lasten.

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen en natuurlijke personen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

De in de enkelvoudige jaarrekening onder de financiële vaste activa opgenomen deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de netto-vermogenswaardemethode. Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de HvA wordt toegerekend. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Deelnemingen met een negatief eigen vermogen zijn op nul gewaardeerd. Vervolgens zijn eventuele vorderingen op deze deelnemingen afgewaardeerd met het bedrag van de negatieve waarde van de betreffende deelnemingen. Deze vorderingen worden beoordeeld op inbaarheid. Voor de na afwaardering van de vorderingen eventueel nog resterende negatieve waarde is in de enkelvoudige balans een voorziening deelneming opgenomen.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / kasstroom genererende eenheid. Vervolgens worden de kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet van 4,38% (4,35% in 2018). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige geldstromen al rekening is gehouden. Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de exploitatierekening. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Ook voor financiële activa beoordeelt de HvA op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de HvA de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit in de exploitatierekening.

De in 2014 doorgevoerde bijzondere waardevermindering op de parkeergarages Kohnstammhof en Wibauthuis is in 2019 gedeeltelijke teruggenomen als gevolg van gewijzigde feiten en omstandigheden. Deze terugname bedraagt EUR 5,8 mln.

Vorderingen en overlopende activa

Onder de vlottende activa zijn de vorderingen opgenomen waarvan de looptijd in de regel niet langer dan een jaar bedraagt. Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestaties. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de vervolgwaardering zal rekening worden gehouden met een eventuele noodzakelijk geachte voorziening voor het risico op mogelijke oninbaarheid. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing. De vordering op HO-studenten uit hoofde van collegegelden bevat alleen vorderingen die betrekking hebben op de periode tot aan balansdatum. Dat betekent dat in de vordering op de studenten per balansdatum geen post is opgenomen die betrekking heeft op collegegelden voor januari t/m

augustus van het komende boekjaar. In de kortlopende schulden is daarom geen post voor vooruit ontvangen collegegelden opgenomen.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door derden zijn aangebracht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Er wordt gebruik gemaakt van een rekenrente, welke gebaseerd is op het overzicht rentetarieven per 31 december 2019 met een looptijd van 10 jaar van de Agentschap van de Generale Thesaurie.

- *Voorziening voormalig personeel*

Een voorziening is gevormd voor verplichtingen die de instelling heeft die voortvloeien in het kader van uitkeringen met betrekking tot non-activiteitsregelingen. Instellingen in het hoger onderwijs zijn voor de non-activiteitregelingen, werkloosheidsuitkeringen (wettelijk en bovenwettelijk) en uitkeringen m.b.t. Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten eigen risicodrager.

- *Voorziening transitievergoeding*

Er is een voorziening gevormd voor transitievergoedingen op basis van de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

- *Voorziening jubileum*

Voor de voorwaardelijk toegekende rechten met betrekking tot een jubileumuitkering die gedurende het dienstverband worden opgebouwd is een voorziening gevormd.

- *Voorziening langdurig zieken*

Een voorziening is gevormd voor verplichtingen die de instelling heeft tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De verplichting is

een beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

- *Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren*

Een voorziening is gevormd voor opgebouwde rechten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren. Dit betreffen rechten op doorbetaalde afwezigheid, die in toekomstige verslagperiodes kunnen worden opgenomen of verzilverd.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. Het kort vreemd vermogen heeft betrekking op het kort (voor minder dan een jaar) geleende geld van banken, inclusief de eventuele aflossingsverplichting in het eerste jaar van het lang vermogen. Onder kort vreemd vermogen worden voorts begrepen de kortlopende schulden en de vooruitfacturering op onderzoeksopdrachten (zie toelichting onder subsidieprojecten). Onder de kortlopende schulden vallen de per balansdatum opgebouwde verplichtingen voor vakantietoelagen, verhoogd met sociale lasten. Indien de betaling van de schuld is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn blijft de eerste waardering van toepassing.

Subsidieprojecten

Subsidieprojecten zijn verantwoord onder aftrek van de gedeclareerde termijnen. Indien per saldo sprake is van voorfacturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Is er sprake van vooruitbetaalde kosten, dan is dit onder vorderingen verantwoord. De balansposities betreffen derhalve de nettobedragen per project. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de exploitatierekening bij voltooiing van de opdracht (completion of contract), omdat veelal niet eerder met zekerheid vastgesteld kan worden of een project een positief resultaat zal hebben. Tussentijds gebleken verliezen worden direct in het resultaat verantwoord.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Met inachtneming van de hierboven omschreven waarderingsregels wordt het resultaat bepaald als het verschil tussen de aan het verslagjaar toegerekende baten en lasten en financiële baten en lasten.

Rijksbijdragen

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

Collegegelden studenten

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

Baten werk in opdracht van derden

Onder de baten werk in opdracht van derden staan de projectopbrengsten van de door derden beschikbaar gestelde subsidiegelden. Voor subsidieprojecten, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als baten en lasten in de exploitatierekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode).

Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de exploitatierekening bij voltooiing van de opdracht (completion of contract), omdat veelal niet eerder met zekerheid vastgesteld kan worden of een project een positief resultaat zal hebben. Tussentijds gebleken verliezen worden direct in het resultaat verantwoord.

Overige baten

De overige baten bestaan uit baten verhuur, detachering, sponsoring en overige baten. Opbrengsten uit dienstverlening geschieden naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenverplichtingen

De HvA heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De HvA heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. In 2019 is de dekkingsgraad per december 2019 97,8% (2018: 97,0%). De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Afschrijvingen

Materiële en immateriële vaste activa wordt vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.
Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële en immateriële vaste activa, als ook bijzondere waardeverminderingen zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Belastingen

De ‘Wet modernisering vennootschapsbelasting (Vpb) plicht overheidsondernemingen’ is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt er toe dat onderwijsinstellingen in beginsel Vpb-plichtig zijn. In de Wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De HvA heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van Vpb. Voor enkele deelnemingen is er een vennootschapsbelastingplicht. Wat betreft deze deelnemingen geldt het volgende:

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaat Deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de organisatie wordt toegerekend.

Toelichting bij staat van baten en lasten

Resultaat 2019

Het jaar 2019 is afgesloten met een negatief resultaat van € 5,9 miljoen tegen een begroot negatief resultaat van -/- € 5,8 miljoen. Het begrote negatieve resultaat betreft de verwachte bestedingen aan strategische initiatieven waarvoor afgelopen jaar bestemmingsreserves zijn gevormd. De totale baten zijn € 13,8 miljoen hoger dan begroot en de totale lasten zijn € 13,7 miljoen hoger dan begroot.

De belangrijkste oorzaken voor het verschil in de baten:

- De rijksbijdrage is € 7,5 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste mutaties zijn:
    - Hogere loonbijstelling dan begroot (€ 2,3 miljoen). Daarentegen heeft er geen prijscompensatie plaatsgevonden en was deze wel begroot (€ 1,5 miljoen). In de begroting 2019 is reeds rekening gehouden met een verwachte compensatie voor ontwikkeling van lonen en prijzen ter hoogte van € 6,2 miljoen.
    - Hogere referentieramingen 2019 (€ 3,2 miljoen).
    - De € 3,2 miljoen ontvangen middelen aan referentie ramingen zijn voor € 1,5 miljoen ingezet ter compensatie van niet ontvangen prijscompensatie. De resterende middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve voor uitgaven in 2020.
    - Incidentele middelen bèta techniek 2019 (€ 1,1 miljoen).
    - Overige doelfinanciering (nationaal platform onderzoek, wg-schools, Comenius beurzen): € 0,7 miljoen.
    - Overige mutaties (versnellingsagenda IT, technische herschikkingen) (€ 0,4 miljoen).
    - Technische herschikkingen OCW Hoger Onderwijs (€ 0,7 miljoen).
    - Daarnaast is door faculteiten voor € 0,6 miljoen aan Rijksbijdrage ontvangen inzake lerarenbeurzen (subsidie voor studieverlof).

- De collegegelden zijn € 2,6 miljoen hoger dan begroot. Voor € 0,5 miljoen heeft dit betrekking op een te lage inschatting in de begroting a.g.v. invoering regeling halvering collegegelden 1e jaars. Voor € 1,2 miljoen is dit het gevolg van lagere uitval en meer studenten die het instellingscollegegeldtarief betalen. Daarnaast is de administratieve vergoeding samenhangend met inning collegegelden verantwoord onder de overige opbrengsten (€ 0,9 miljoen). In de begroting is dit opgenomen onder collegegelden.
- De baten werk in opdracht van derden zijn € 1,4 miljoen hoger dan begroot door hogere opbrengsten contract onderwijs.
- De overige baten zijn € 2,3 miljoen hoger dan begroot. Dit is het gevolg van hogere opbrengsten uit detachering van personeel buiten de HvA en hogere verhuuropbrengsten.

Wat betreft de lasten zijn de belangrijkste oorzaken voor het verschil tussen realisatie en begroting:

- De personeelslasten zijn € 24,3 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken voor de hogere personeelskosten zijn de mutaties in de personele voorzieningen, € 14,7 miljoen hoger dan begroot en hogere inhuur derden, € 7,1 miljoen hoger dan begroot.
- De afschrijvingen zijn € 7,3 miljoen lager dan begroot. Dit is vooral het gevolg van het gedeeltelijk terugdraaien van de bijzondere waardevermindering uit 2014 ten aanzien van de parkeergarages (+ € 5,8 miljoen). Daarnaast is sprake van lagere afschrijvingslasten door latere uitvoering en lagere investeringen dan waarvan is uitgegaan in de begroting.

- De huisvestingslasten zijn € 1 miljoen hoger uitgekomen dan begroot met name door meer zaalhuur, hogere kosten beveiliging en hogere onderhoudskosten.
- De overige lasten zijn € 4,3 miljoen lager uitgevallen dan begroot. Dit is het gevolg van lagere bestedingen van collectieve beleidsbudgetten en realisatie van kosten onder andere kostensoorten dan begroot (loonkosten derden).
- De financiële baten en lasten liggen in lijn met de begroting.
- Betaalde belastingen € 0,3 miljoen betreft betaalde vennootschapsbelastingen door deelnemingen.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.1. Vaste activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		Aanschafprijs 1-1-2019	Afschrijving cumulatief 1-1-2019	Boekwaarde 1-1-2019	Investeringen	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2019	Afschrijving cumulatief 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019
1.1.1.	**Immateriële vaste activa**											
1.1.1.5.	Systemen en software	13,1	10,2	2,9	0,1	0,0	0,0	0,0	1,2	13,2	11,4	1,8
	Totaal imm. vaste activa	**13,1**	**10,2**	**2,9**	**0,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,2**	**13,2**	**11,4**	**1,8**
1.1.2.	**Materiële vaste activa**											
1.1.2.1.	Gebouwen, terreinen en verbouwingen [1]	411,2	161,0	250,2	6,8	0,0	0,0	(5,8)	15,8	418,0	171,0	247,0
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	73,7	55,4	18,3	3,9	0,0	0,1	0,0	5,5	77,6	60,8	16,8
1.1.2.5.	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald [2]	19,9	0,0	19,9	19,6	0,0	0,0	0,0	0,0	39,5	0,0	39,5
	Totaal mat. vaste activa	**504,8**	**216,4**	**288,4**	**30,3**	**0,0**	**0,1**	**(5,8)**	**21,3**	**535,1**	**231,8**	**303,3**

[1] In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering op de parkeergarages Kohnstammhof en Wibauthuis plaatsgevonden. Deze bijzondere waardevermindering wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de huidige feiten en omstandigheden en heeft ertoe geleid dat de bijzondere waardevermindering gedeeltelijk teruggenomen dient te worden (€ 5,8 miljoen).

[2] In 2018 is het besluit genomen tot bouw van het Conradhuis, waarmee de Amstelcampus wordt voltooid. De bouw hiervan is in het laatste kwartaal 2018 gestart. De kosten die hiervoor gemaakt zijn, worden verantwoord onder 1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering.

De totale WOZ waarde, met uitzondering van de panden met de status rijks- en gemeentemonument, liggen in lijn met de boekwaarde van de panden.

De ruimte van het Nicolaes Tulphuis wordt gedeeltelijk verhuurd aan het Academisch Medisch Centrum en studentgerelateerde activiteiten.

De Amstelcampuslocaties dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die verstrekt zijn door het Ministerie van Financiën. Met BNG heeft de HvA een negatieve hypotheekverklaring afgesproken die alle panden in bezit van de HvA betreft met uitzondering van het vastgoed aan de Dr. Meurerlaan 8 en Fraijlemaborg 133 te Amsterdam.

1.1. Vaste activa (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		Boekwaarde 1-1-2019	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2019
1.1.3.	**Financiële vaste activa**					
1.1.3.2.	Andere deelnemingen	0,1	0,2	(0,1)	0,0	0,2
1.1.3.8.	Overige vorderingen [1]	1,6	0,0	0,0	0,0	1,6
	Totaal financiële vaste activa	**1,7**	**0,2**	**(0,1)**	**0,0**	**1,8**

[1] Ter zekerheidstelling van de aangegane lening voor de locatie Fraijlemaborg is een deposito uitgezet, welke is gestart in 2003 en zal eindigen in 2033. Het bedrag van het deposito zal opbouwen tot € 2,5 miljoen in 2033 en bedraagt ultimo boekjaar € 1,3 miljoen.
Hiernaast is ten behoeve van de afwikkeling van Stichting Waarborgfonds HBO in 2014 een laatste gegarandeerde lening door het Waarborgfonds ondergebracht bij OCW. Aandeel van de HvA bedraagt € 0,3 miljoen.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HvA heeft geen voorraden.

		31-12-2019	31-12-2018
1.2.2.	**Vorderingen**		
1.2.2.1.	Debiteuren algemeen	2,7	2,9
1.2.2.6.	Vorderingen op personeel	0,1	0,1
1.2.2.7.	Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	1,5	1,3
1.2.2.10.	Overige vorderingen	0,0	0,0
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	7,9	4,9
1.2.2.15.	Overlopende activa overige	2,6	2,0
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid [1]	(0,8)	(0,9)
	Totaal vorderingen	**14,0**	**10,3**

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat, waar nodig, voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

[1] De voorziening wegens oninbaarheid heeft betrekking op de vordering studenten / deelnemers / cursisten en overig.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd) (vervolg)

De positie inzake onderzoeksprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen: onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiabele kosten zijn gemaakt dan is gefactureerd, of aan de passiefzijde onder vooruitgefactureerde termijnen indien voor een project ultimo balansdatum juist méér is gefactureerd dan er aan subsidiabele kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	31-12-2019	31-12-2018
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	2,8	2,3
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(9,2)	(7,7)
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	(6,4)	(5,4)

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

		31-12-2019	31-12-2018
1.2.4.	**Liquide middelen**		
1.2.4.1.	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.2.4.2.	Tegoeden op bankrekeningen	110,0	133,9
	Totaal liquide middelen	**110,0**	**133,9**

De HvA maakt gebruik van schatkistbankieren. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling behoudens de afgegeven bankgaranties. Deze garanties zijn vermeld bij het onderdeel "Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten".

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		Stand per 1-1-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
2.1.1.	**Groepsvermogen**				
2.1.1.1.	Algemene reserve	149,6	(2,8)	1,4	148,2
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	8,9	(3,0)	(1,4)	4,5
2.1.1.5.	Bestemmingsfondsen privaat	0,2	(0,1)	0,0	0,1
	Totaal eigen vermogen	**158,7**	**(5,9)**	**0,0**	**152,8**
Uitsplitsing					
2.1.1.2.	**Bestemmingsreserves publiek**				
	- Strategisch budget	3,2	(3,2)	0,0	0,0
	- Referentieraming	3,5	(0,4)	(1,3)	1,8
	- Studievoorschotmiddelen	1,5	0,4	(0,1)	1,8
	- Praktijkgericht onderzoek	0,4	0,0	0,0	0,4
	- Regionale samenwerkingsverbanden	0,3	(0,1)	0,0	0,2
	- Nationaal platform praktijkgericht onderzoek	0,0	0,3	0,0	0,3
	Totaal bestemmingsreserve publiek	**8,9**	**(3,0)**	**(1,4)**	**4,5**
2.1.1.5.	**Bestemmingsfondsen privaat**				
	- Doelvermogen Archiefschool	0,2	(0,1)	0,0	0,1
	Totaal bestemmingsfondsen privaat	**0,2**	**(0,1)**	**0,0**	**0,1**

Bestemming van het resultaat

Het negatieve resultaat 2019 van € 5,9 miljoen is per saldo voor € 1,4 miljoen ten laste van de algemene reserve, per saldo voor € 4,4 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve en voor € 0,1 miljoen ten laste van het bestemmingsfonds gebracht.

Strategisch budget

Vanuit de extra Rijksbijdrage 2017 is € 5,2 miljoen door het College van Bestuur beschikbaar gesteld aan de faculteiten voor strategische initiatieven die van belang zijn voor de lange termijn continuïteit van de HvA. Uitvoering heeft plaatsgevonden in 2018 en 2019. In 2019 is € 3,2 miljoen besteed aan de uitvoering en onttrokken aan de bestemmingsreserve waarmee de bestemmingsreserve geheel is besteed.

Referentieraming

De HvA wil bij het toekennen van de middelen fluctuaties zoveel mogelijk voorkomen zodat de middelen - op basis van zorgvuldige planvorming - kunnen worden ingezet ten behoeve van de realisatie van de instellingsdoelstellingen. De richtlijn is dat een positieve bijstelling van de referentieraming op basis van t+1 wordt doorgeschoven naar volgend jaar op basis van de inschatting bij de kaderstelling voor begroting t+1. In de begroting 2020 is op basis van inschatting rekening gehouden met € 1,8 miljoen. Deze middelen worden via een bestemmingsreserve doorgeschoven naar 2020.

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd) [vervolg]

Studievoorschotmiddelen

Het thema "Passende en goede onderwijsfaciliteiten" is in 2018 met enige vertraging gestart. In 2019 is wederom € 1,2 miljoen aan middelen toegekend, waarvan € 0,8 miljoen is besteed. Deze onderbesteding is in een bestemmingsreserve opgenomen. Deze middelen zullen in 2020 en verder worden besteed. Voor enkele faculteiten was er in 2018 een beperkte onderbesteding van middelen. Deze middelen zullen in 2020 worden ingezet.

Praktijkgericht onderzoek

Medio 2018 heeft de HvA naar aanleiding van het regeerakkoord € 0,4 miljoen middelen ontvangen voor toegepast onderzoek. Deze middelen zullen in 2020 worden ingezet.

Regionale samenwerkingsverbanden

Voor de specifieke stimulering van regionale samenwerkingsverbanden.heeft de HvA in 2018 middelen ontvangen. Er heeft echter een vertraging plaatsgevonden bij de start van deze plannen. Deze middelen zullen daarom in 2020 worden besteed.

Nationaal platform praktijkgericht onderzoek

Met het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek wordt beoogd de zichtbaarheid en impact van het praktijkgericht onderzoek te vergroten en de ontsluiting en delen van kennis te verbeteren. In 2019 heeft de HvA als penvoerder € 0,3 miljoen aan middelen ontvangen als onderdeel van de Rijksbijdrage. Vanwege vertraging in de start zijn deze middelen nog niet besteed. Voor 2020 en 2021 zal de HvA jaarlijks € 0,3 miljoen ontvangen. Besteding zal plaatsvinden in deze periode.

Doelvermogen Archiefschool

Per 19 december 2008 is de Stichting Archiefschool gefuseerd met de HvA, waarbij de HvA het vermogen van de Stichting Archiefschool onder algemene titel heeft verkregen. In navolging hiervan heeft de HvA in november 2008 gezamenlijk met de Stichting Archiefschool een overeenkomst afgesloten met de Koninklijke Vereniging van Archivarissen in Nederland ter bescherming van het doelvermogen van de Stichting Archiefschool.

Het bestuur van de Koninklijke Vereniging van Archivarissen in Nederland heeft er mee ingestemd om het doelvermogen van de Stichting Archiefschool aan te wenden voor de financiering van de kosten die samenhangen met het lectoraat Digital Archiving en Compliance. Voor 2019 is hiervoor € 0,1 miljoen van het doelvermogen onttrokken.

2.2. Voorzieningen (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		Stand per 1-1-2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2019	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.2.1.	Personele voorzieningen									
2.2.1.1.	Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspositioneel									
	- Voormalig personeel	3,0	1,3	(0,4)	(0,4)	0,0	3,5	1,1	2,0	0,4
	- Transitievergoeding	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,0	0,0
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	1,7	0,2	(0,1)	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	1,8
2.2.1.6.	Langdurig zieken	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,8	0,4	0,4	0,0
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen									
	- Duurzame Inzetbaarheid	6,9	5,1	(3,4)	0,0	0,0	8,6	1,7	6,9	0,0
	- Werktijdvermindering Senioren	2,2	13,0	(0,4)	0,0	0,0	14,8	0,8	3,2	10,8
	Subtotaal personele voorzieningen	14,2	20,2	(4,3)	(0,4)	0,0	29,7	4,2	12,5	13,0
2.2.2.	Voorziening verlieslatende contracten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal voorzieningen	**14,2**	**20,2**	**(4,3)**	**(0,4)**	**0,0**	**29,7**	**4,2**	**12,5**	**13,0**

Voorziening transitievergoeding
Ter wijziging van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) heeft de regering de zogenaamde Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) uitgevaardigd. De inwerkingtreding vindt plaats op 1 januari 2020. De gewijzigde regels rondom de bepaling van de transitievergoeding is reeds relevant voor de jaarrekening 2019 daar er geen overgangsregeling in de wet is opgenomen voor de nieuwe bepaling van deze vergoeding: Werknemers krijgen vanaf het begin van de arbeidsovereenkomst recht op een transitievergoeding, ook tijdens de proeftijd. Deze aanpassing is ook van toepassing voor tijdelijke contracten die zijn gestart in 2019 of eerder en aflopen in 2020 e.v.

Voorziening Langdurig zieken
De voorziening langdurig zieken is gebaseerd op de verwachting of het verzuim van langdurig zieke werknemers gedurende het resterende dienstverband wel of niet zal worden opgeheven.

Voorziening Duurzame Inzetbaarheid
Uit de cao HBO vloeit de regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI) voort, waarbij werknemers DI-uren sparen die kunnen worden opgenomen voor verlof. Voor de DI-uren is zowel sprake van een basisrecht (medewerkers die minimaal 3 jaar werkzaam zijn in het HBO gedurende een periode van 5 jaar met een contract van minimaal 0,4 fte) en een extra recht (10 jaar voor de AOW-leeftijd, minimaal 5 jaar in dienst en een contract van minimaal 0,4 fte). Werknemers die daarnaast gebruik maken van de WS/SOP-regeling kunnen geen aanspraak maken op dit extra recht. Aangezien sprake is van een beloning met opbouw van rechten waarbij personeel gedurende het dienstverband rechten op doorbetaalde afwezigheid opbouwt, die in toekomstige verslagperiodes kunnen worden opgenomen of verzilverd is op grond van RJ 271.203 een voorziening DI gevormd. In verband met de tijdswaarde is de voorziening niet contant gemaakt.

Voorziening Werktijdvermindering Senioren
De regeling 'Werktijdvermindering Senioren' (WMS) vloeit voort uit de cao HBO en bepaalt dat werknemers vanaf 57 jaar (10 jaar voor de AOW-leeftijd), met een contract van minimaal 0,4 fte, het recht hebben om eenmalig te kiezen voor structurele werktijdvermindering tot maximaal 20% van de omvang van het arbeidscontract, gedurende maximaal vijf aaneengesloten jaren. De cao bepaalt dat iedereen die aan de criteria voor leeftijd en dienstjaren voldoet direct gebruik kan maken van deze regeling. Op grond van RJ 271.203 moet voor deze verplichting een voorziening worden gevormd, waarbij voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten (categorie B) de volledige verplichting voor de komende vijf jaren is opgenomen. Daarnaast is voor de verwachte kosten van medewerkers die in de komende vijf jaar mogelijk gebruik gaan maken van de regeling (categorie c en d) een voorziening gevormd op basis van een inschatting van de ontwikkeling van het aantal deelnemers.

2.3. Langlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2019	Stand kortlopend deel 1-1-2019	Stand totale schuld 1-1-2019	Aangegane leningen in 2019	Aflossing in 2019	Stand totale schuld 31-12-2019	Stand kortlopend deel 31-12-2019	Stand langlopend deel 31-12-2019	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	11,2	0,6	11,8	0,0	0,6	11,2	0,6	10,6	2,6	8,0	4,69%
- BNG (Bank Ned.Gem.)	10,9	10,9	0,0	10,9	0,0	0,0	10,9	0,0	10,9	0,0	10,9	5,61%
Subtotaal kredietinstellingen	28,5	22,1	0,6	22,7	0,0	0,6	22,1	0,6	21,5	2,6	18,9	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	133,0	6,3	139,3	0,0	6,3	133,0	6,3	126,7	25,3	101,4	4,11%
2.3.7. Overige	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	
Totaal langlopende schulden	**218,6**	**155,2**	**6,9**	**162,1**	**0,0**	**6,9**	**155,2**	**6,9**	**148,3**	**27,9**	**120,4**	

In het kader van de Amstelcampus zijn met het Ministerie van Financiën twee leningen aangegaan met een gezamenlijke hoofdsom van € 190,0 miljoen. Deze leningen hebben een looptijd van 30 jaar. Lening 1 heeft een omvang van € 151,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,10%. Lening 2 heeft een omvang van € 39,0 miljoen tegen een rentepercentage van 4,15%. Tot zekerheid voor de voldoening van de hoofdsom is het recht van hypotheek verleend.

De leningen van de Bank Nederlandse Gemeenten N.V. betreffen twee leningen die zijn aangegaan ten behoeve van een tweetal onroerend goed objecten (op de Dr. Meurerlaan en Fraijlemaborg te Amsterdam). De totale leningen bedroegen €28,5 miljoen en de rentepercentages variëren van 4,69% tot 5,61%. De looptijden zijn tot 2033.

Met BNG heeft de HvA een negatieve hypotheekverklaring afgesproken die alle panden in bezit van de HvA betreft met uitzondering van het vastgoed aan de Dr. Meurerlaan 8 en Fraijlemaborg 133 te Amsterdam.

Onder voorwaarden, is vervroegde aflossing van leningen mogelijk tegen de netto contante waarde van toekomstige kasstromen voor aflossingen en renteverplichtingen.
Op basis van de door het Ministerie van Financiën gehanteerde waarderingsmethode (Staatscourant, 20 april 2007) bedraagt de actuele waarde van de HvA leningen ultimo boekjaar € 225,4 miljoen.

2.4. Kortlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		31-12-2019	31-12-2018
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	6,9	6,9
2.4.7.	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	9,2	7,7
2.4.8.	Crediteuren [1]	7,9	19,8
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	14,0	14,3
	Omzetbelasting	0,4	0,3
	Premies sociale verzekeringen	0,7	0,7
	Overige belastingen	0,1	0,1
	Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	15,2	15,4
2.4.10.	Pensioenen	0,0	0,0
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	0,5	0,7
2.4.13.	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	30,6	29,4
2.4.14.	Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ [2]	0,1	0,0
2.4.16.	Vooruitontvangen bedragen	2,1	1,9
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	12,9	12,9
2.4.19.	Overige overlopende passiva	14,7	14,4
	Totaal kortlopende schulden	**100,1**	**109,1**

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

[1] De daling van het crediteurensaldo van € 19,8 miljoen naar € 7,9 miljoen wordt voornamelijk veroorzaakt door de eind 2018 ontvangen facturen van de aannemer voor de bouw van het Conradhuis. Deze facturen zijn begin januari 2019 betaald.
[2] In vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt is het saldo opgenomen van de ultimo boekjaar nog te besteden bedragen voor subsidieprojecten, zie Model G.

De positie inzake onderzoeksprojecten kan op twee plaatsen in de balans verschijnen: onder de vooruitbetaalde kosten indien voor een project tot ultimo balansdatum méér subsidiabele kosten zijn gemaakt dan is gefactureerd, of aan de passiefzijde onder vooruitgefactureerde termijnen indien voor een project tot ultimo balansdatum juist méér is gefactureerd dan er aan subsidiabele kosten is gemaakt. De uitsplitsing op balansdatum ziet er als volgt uit:

	31-12-2019	31-12-2018
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(9,2)	(7,7)
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	2,8	2,3
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	(6,4)	(5,4)

Model G

(in duizenden euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen saldo ultimo 2019	Prestatie afgerond?
Subsidie voor studieverlof HBO 2019-	923548-01	28-08-2019	582,3	582,3	ja
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18006	01-01-2018	98,2	98,2	ja
	Totaal		**680,5**	**680,5**	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A. Aflopend ultimo 2019

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Lasten in 2019	Ontvangen saldo ultimo 2019	Totale lasten ultimo 2019	Saldo ultimo 2019
Geen subsidies van toepassing							
	Totaal		**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

G2-B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo ultimo 2018	Ontvangen in 2019	Lasten in 2019	Ontvangen ultimo 2019	Totale lasten ultimo 2019	Saldo nog te besteden ultimo 2019
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO19020	03-09-2018	199,8	0,0	149,9	50,1	199,8	53,1	146,7
	Totaal		**199,8**	**0,0**	**149,9**	**50,1**	**199,8**	**53,1**	**146,7**

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten

De grootste niet uit de balans blijkende verplichting is de doorbetaling van het personeel in vaste dienst, met een theoretisch minimum van de lasten die bij ontslag zouden ontstaan. Het is evenwel niet gebruikelijk toekomstige loonkosten als verplichting op de balansdatum te kwantificeren. Onderstaand overzicht toont de waarde van de meerjarige rechten en verplichtingen uit hoofde van lopende zakelijke overeenkomsten.

(geconsolideerd) ***(bedragen in miljoenen euro's)***	**2019**			
Omschrijving	**< 1 jaar**	**1-5 jaar**	**> 5 jaar**	**Totaal**
Personele inhuur	0,6	0,4	0,0	1,0
Huurkosten	6,4	8,4	3,2	18,0
Onderhoudscontracten	1,6	0,0	0,0	1,6
Schoonmaakkosten	3,5	0,8	0,0	4,3
ICT-verplichtingen	1,7	2,6	0,0	4,3
Externe diensten divers	0,1	0,1	0,0	0,2
Erfpacht canon	0,3	1,0	7,5	8,8
Investeringsverplichtingen [1]	27,4	18,0	0,0	45,4
Verplichtingen	**41,6**	**31,3**	**10,7**	**83,6**
Huuropbrengsten	3,5	4,2	0,0	7,7
Rechten	**3,5**	**4,2**	**0,0**	**7,7**

[1] De investeringsverplichtingen hebben met name betrekking op de bouw van het Conradhuis.

In de jaarrekening van 2018 waren de verplichtingen < 1 jaar € 38,7 mln. en de rechten < 1 jaar € 4,7 mln.

De onderstaande tabel geeft een specificatie van de verstrekte bankgaranties conform standaard bankverklaring ultimo boekjaar.

Begunstigde	**Betrekking hebbende op**	**Afgiftedatum**	**Bedrag van de bankgarantie**
Woonstichting Lieven de Key	Wibautwoningen	8-4-2015	€ 21.780
EEG	Project Faculteit Gezondheid	27-4-1995	€ 63.417
European Commission DC	Projecten Faculteit Gezondheid	13-2-2004	€ 102.035
			€ 187.232

Eventuele claims van studenten of derden, die uit gerechtelijke procedures voortkomen, worden in het jaar van toekenning verwerkt in de staat van baten en lasten.

(Meerjarige) financiële verplichtingen
Vanwege de negatieve vermogensposities ultimo boekjaar is door de Hogeschool een garantiestelling verstrekt aan met de Hogeschool verbonden entiteiten (zie overzicht Verbonden Partijen). De Hogeschool heeft ten behoeve van de entiteiten een brief tot waarborg van de continuïteit verstrekt voor tenminste de periode tot 31 december 2021.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening

3. Baten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
3.1	**Rijksbijdragen**		
3.1.1.1.	Rijksbijdragen OCW	305,1	294,6
3.1.2.1.	Overige subsidies OCW [1]	0,6	0,5
	Totaal rijksbijdragen	**305,7**	**295,1**

[1] De post betreft subsidie voor studieverlof HBO, betreffende een regeling lerarenbeurs voor scholing en zij-instroom. Deze subsidie heeft een incidenteel karakter en wordt jaarlijks vastgesteld door OCW.

Het totaal aan Rijksbijdragen is in 2019 is € 10,6 miljoen hoger dan de definitieve rijksbijdrage 2018. Dit is het gevolg van een aantal ontwikkelingen in negatieve en positieve zin die de hoogte van de rijksbijdrage bepalen.

Belangrijkste ontwikkelingen die een opwaarts effect hebben op de rijksbijdrage (+ € 20,8 miljoen):

- Compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen (+ € 6,9 miljoen);
- Compensatie maatregel halvering collegegelden (+ € 6,8 miljoen);
- Bijstelling van de referentieraming in 2019 (+ € 3,2 miljoen);
- Toevoeging overige doelfinanciering (nationaal platform onderzoek, wg-schools, Comeniusbeurzen; + € 0,7 miljoen);
- Toevoeging overige mutaties (versnellingsagenda IT, technische herschikkingen; € 0,5 miljoen);
- Technische herschikkingen hoger onderwijs; + € 0,8 miljoen);
- Toekenning middelen bèta techniek o.b.v. aanbevelingen Van Rijn (+ € 1,1 miljoen);
- Overige posten (+ € 0,8 miljoen), incl. bijstellen ontvangen HBO lerarenbeurzen inzake studieverlof.

Daarnaast zijn er ontwikkelingen die een daling van de rijksbijdrage tot gevolg hebben (-/- € 10,2 miljoen):

- Ontwikkeling netto student gebonden financiering (-/- € 6,5 miljoen)
- Lumpsum korting OCW problematiek (-/- € 0,8 miljoen);
- Mutaties in doeltoekenningen OO bedragen (-/- € 2 miljoen);
- Overige mutaties (-/- € 0,9 miljoen).

Baten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
3.3	**Wettelijke college- / cursus- / examengelden**		
3.3.3.	Collegegelden sector HBO	82,0	87,0
	Totaal college- / cursus- / examengelden	**82,0**	**87,0**

De collegegeldopbrengsten nemen in 2019 met € 5 miljoen af ten opzichte van 2018. De belangrijkste oorzaak hierbij is de invoering van halvering collegegelden uit het regeerakkoord. Als gevolg van deze maatregel is met ingang van studiejaar 2018/2019 het collegegeld voor 1e jaars studenten HO en tweedejaars studenten van lerarenopleidingen verlaagd naar 50% van het wettelijk collegegeldtarief. Hierdoor daalde de collegegelden met ca. €7 miljoen ten opzichte van 2018. Deze korting aan studenten wordt via de rijksbijdrage gecompenseerd aan de instellingen.

Een positief effect op de hoogte van de collegelden was de stijging van het wettelijk tarief met €23,- van € 2.060,- naar € 2.083,-.

Door de maatregel halvering collegegeld daalt de gemiddelde opbrengst per student met € 82,-. Het aantal studenten dat het instellingstarief betaald, is ten opzichte van vorig jaar nagenoeg gelijk gebleven.

Ontwikkeling collegegelden	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Collegegelden studenten (in miljoenen euro's)	82,0	87,0
Gemiddeld aantal studenten	45.552	46.227
Gemiddelde opbrengst per student (in euro's)	1.800	1.882
Mutatie gemiddelde opbrengst per student 2019 tov 2018	-4,4%	

Baten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
3.4	**Baten werk in opdracht van derden**		
3.4.1.	Contractonderwijs (excl. Inburgering)	8,1	7,2
3.4.2	Contractonderzoek		
3.4.2.1	Internationale organisaties	1,9	1,9
3.4.2.2	Nationale overheden	3,0	1,9
3.4.2.3	NWO	6,3	7,0
3.4.2.5	Overige non-profitorganisaties	3,1	0,1
3.4.2.6	Bedrijven	1,0	0,3
3.4.2.7	Mutatie OHW	(1,0)	0,1
3.4.2.8	Penvoerderschappen	(2,3)	(2,7)
	Totaal Contractonderzoek	12,0	8,6
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	2,5	4,0
	Totaal baten werk in opdracht van derden	**22,6**	**19,8**

		2019	2018
3.5	**Overige baten**		
3.5.1.	Opbrengst verhuur	6,3	5,9
3.5.2.	Detachering personeel	6,1	5,8
3.5.10.	Overige	0,7	0,9
	Totaal overige baten	**13,1**	**12,6**

4. Lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
4.1	**Personeelslasten**		
4.1.1.	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	224,4	212,6
4.1.1.2.	Sociale lasten	15,8	14,6
4.1.1.5.	Pensioenlasten	33,9	29,8
	Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	274,1	257,0
4.1.2	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Mutaties personele voorzieningen	15,5	1,0
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	32,3	27,6
4.1.2.3.	Overige	13,4	16,7
	Subtotaal overige personele lasten	61,2	45,3
4.1.3.3.	Overige uitkeringen	(1,8)	(1,8)
	Totaal personeelslasten	**333,5**	**300,5**

Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	**2019**	**2018**
OP	1.998	1.963
OBP	1.199	1.149
Totaal HvA enkelvoudig	**3.197**	**3.112**
Geconsolideerde gelieerden	54	57
Totaal HvA geconsolideerd	**3.251**	**3.169**

4. Lasten (geconsolideerd) [vervolg]

Toelichting personeelslasten

Gedurende 2019 waren er geen HvA werknemers werkzaam buiten Nederland.

De personeelslasten zijn € 33,0 miljoen hoger dan vorig jaar.

De loonkosten 2019 zijn € 17,1 miljoen hoger dan in 2018. De gemiddelde bezetting in 2018 is 82 fte hoger dan in 2018. Het gemiddeld aantal fte's is daarmee 2,6% hoger dan het gemiddelde aantal over 2018. De toename van het aantal fte hangt samen met de toename van de rijksbijdragen vooral als gevolg van de studievoorschotmiddelen (€ 10,7 miljoen) en de inzet uit gevormde bestemmingsreserves ten behoeve van o.a. strategische initiatieven (€ 5,8 miljoen). Dit effect is vertaald in de personeelsplanning. Doordat de noodzakelijke planvorming tijd vergde, is de ambitie op het gebied van groei in aantal gedurende 2018 vertraagd op gang gekomen. De toename heeft voor ongeveer 35 fte betrekking op OP en voor ongeveer 47 fte betrekking op OBP. Het aantal fte bij de deelnemingen is 54 fte. Daarnaast zijn de loonlasten 2019 gestegen door de cao verhoging per 1 april 2019 van 2,4%, de éénmalige uitkering van € 400,-, periodieke verhogingen, toegenomen pensioenlasten en hogere kosten wao/wia.

Ontwikkeling loonkosten	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Loonkosten personeel in dienst (in miljoenen euro's)	274,1	257,0
Gemiddelde aantal fte in dienst	3.251	3.169
Gemiddelde loonkosten per fte (in euro's)	84.313	81.098
Mutatie gemiddeld aantal fte t.o.v. 2018	2,6%	
Mutatie gemiddelde loonkosten per fte t.o.v. 2018	4,0%	

De kosten inhuur derden zijn in 2019 € 4,7 miljoen hoger dan in 2018. In verband met ziekteverzuim en doordat vacatures moeilijk waren in te vullen, is er voor gekozen om externe medewerkers in te huren. Daarnaast is extern personeel ingezet op diverse tijdelijke ICT en huisvestingsprojecten.

De dotatie aan de voorzieningen is € 14,5 miljoen hoger dan vorig jaar. De voorziening bestaat uit de onderdelen voormalig personeel, jubileum, transitievergoedingen, langdurig zieken, duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren. De toename is in de personeelsvoorzieningen is grotendeels toe te rekenen aan toename van de voorzieningen duurzame inzetbaarheid (€ 1,7 miljoen) door toename van het aantal gespaarde uren en werktijdvermindering senioren (€ 12,6 miljoen) door toename van het aantal deelnemers aan de regeling (€ 2 miljoen) en het opnemen van een verplichting voor verwachte instroom van deelnemers in de komende vijf jaar (€ 10,6 miljoen).

De afname in de overige personeelskosten wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de reservering inzake vakantiedagen met € 0,3 miljoen is afgenomen. In 2018 was sprake van een toevoeging aan de reservering vakantiedagen met € 3 miljoen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per ultimo boekjaar bedraagt 97,8%.

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders HvA 2019

Als onderwijsinstelling is de HvA gehouden aan de Wet Normering Topinkomens (hierna WNT). Binnen de sector is sprake van een klassenindeling die gebaseerd is op een systeem van complexiteitspunten. Hieruit volgt een bezoldigingsmaximum; elke instelling kent zichzelf in het financieel verslaggevingsdocument complexiteitspunten toe volgens de Regeling van de minister van OCW van 8 december 2012, nr. WJZ/353186 (10126).

De gemiddelde baten over 2015-2017 (t-2) bedragen meer dan € 200 miljoen en dat levert 10 complexiteitspunten op. Voor het gemiddelde aantal studenten is voor de HvA de hoogste categorie van toepassing, meer dan 20.000 studenten, waardoor 5 complexiteitspunten kunnen worden toegerekend. De HvA verzorgt onderwijs in zes onderwijssoorten of -sectoren, wat resulteert in 5 complexiteitspunten.

De HvA trekt uit deze gegevens de conclusie dat 20 complexiteitspunten toegerekend kunnen worden, de maximale score (klasse G). Dit betekent dat het WNT-maximum voor 2019 van toepassing is.

College van Bestuur

De bestuurders en toezichthouders ontvangen een bezoldiging of tegemoetkoming die wordt bepaald met inachtneming van de WNT. Zij hebben geen recht op bonussen, prestatiegerelateerde gratificaties, of andere prestatie-afhankelijke beloningen.

Hieronder volgt een korte toelichting op de samenstelling van het Bestuur in 2019:

- mr. dr. H.M. (Huib) de Jong (voorzitter College van Bestuur);
    - De heer De Jong zal per 1 juli 2020 aftreden en met pensioen gaan. De Raad van Toezicht is een procedure gestart voor de werving van een opvolger;
- dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling (vice voorzitter College van Bestuur met de portefeuille Bedrijfsvoering);
- dr. G.R. (Geleyn) Meijer (Rector).

Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit de volgende personen:

- Drs. M.A.M. (Marleen) Barth (voorzitter)
- R. (Rinse) de Jong RA
- R.P.J. (Ron) de Mos
- Prof. dr. V.A.J. (Valerie) Frissen
- Dr. H. C. (Henno) Theisens

1a. Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en *(gewezen)* leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

bedragen x € 1	Mr. Dr. H.M. de Jong	Dr. J.G.M. Reuling	Dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter Waarnemend rector	vicevoorzitter, bedrijfsvoering	rector
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.744	140.418	140.421
Beloningen betaalbaar op termijn	20.875	20.171	20.174
Subtotaal	*187.619*	*160.589*	160.595
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging	***187.619***	**160.589**	**160.595**
Reden waarom overschrijding al dan niet toegestaan	Nvt	Nvt	Nvt
Gegevens 2018			
Functie (s) in 2018	Voorzitter Waarnemend rector	vicevoorzitter, bedrijfsvoering	rector
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/7-31/12
Omvang dienstverband 2018 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.644	127.857	68.399
Beloningen betaalbaar op termijn	19.231	18.208	9.098
Totaal bezoldiging 2018	**181.875**	**146.065**	**77.498**
Individueel toepasselijk maximum	189.000	189.000	95.277

1b. Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking

In 2019 was geen sprake van leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1 (excl. evt. BTW)	Mw. drs. M.A.M. Barth	Dhr. R. de Jong RA	Dhr. R.P.J. de Mos	Mevr. prof. dr. V.A.J. Frissen	Dhr. dr H.C. Theisens
Functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Individueel WNT-maximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	24.000	16.000	16.000	15.996	16.000
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Subtotaal	24.000	16.000	16.000	15.996	16.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	**24.000**	**16.000**	**16.000**	**15.996**	**16.000**
Verplichte motivering indien overschrijding	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
Gegevens 2018					
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/6-31/12
Totaal bezoldiging 2018	24.000	16.000	16.000	15.996	9.333
Individueel WNT maximum	28.350	18.900	18.900	18.900	11.081

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2019 is er geen sprake geweest van uitkeringen aan topfunctionarissen in verband met de beëindiging van het dienstverband.

3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

In 2019 is geen sprake geweest van bezoldiging van niet-topfunctionarissen die de WNT norm overschrijdt.

4. Lasten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
4.2	**Afschrijvingen**		
4.2.1.	Afschrijvingen immateriële vaste activa	1,2	1,6
4.2.2.	Afschrijvingen materiële vaste activa	21,3	23,2
	Bijzondere waardeverminderingen [1]	(5,8)	(0,7)
	Totaal afschrijvingen	**16,7**	**24,1**

[1] In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering op de parkeergarages Kohnstammhof en Wibauthuis plaatsgevonden. Deze bijzondere waardevermindering wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de huidige feiten en omstandigheden en heeft ertoe geleid dat de bijzondere waardevermindering gedeeltelijk teruggenomen dient te worden (€ 5,8 miljoen).

		2019	2018
4.3	**Huisvestingslasten**		
4.3.1	Huurlasten	7,4	7,4
4.3.2.	Verzekeringslasten	0,3	0,3
4.3.3.	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5,2	4,5
4.3.4.	Energie en water	2,9	3,1
4.3.5.	Schoonmaakkosten	4,9	4,7
4.3.6.	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	1,1	1,2
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	2,0	2,3
	Totaal huisvestingslasten	**23,8**	**23,5**

4. Lasten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
4.4	**Overige lasten**		
4.4.1.	Administratie en beheerslasten		
	Specificatie:		
	Kosten onderzoek jaarrekening [1]	0,4	0,4
	Andere controleopdrachten	0,0	0,0
	Adviezen op fiscaal terrein	0,0	0,0
	Overige niet-controlediensten	0,0	0,0
	Totaal accountantslasten	0,4	0,4
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	4,9	4,6
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	9,9	9,6
4.4.4.	Mutaties overige voorzieningen	(0,1)	(0,8)
4.4.5.	Overige (zie specificatie)	33,2	32,9
	Totaal overige lasten	**48,3**	**46,7**

De onderstaande tabel geeft een specificatie van de overige overige lasten:

		2019	2018
4.4.5.	**Overige overige lasten**		
	Subsidies en overdrachten	0,3	0,2
	Reis- en verblijfkosten	3,4	2,9
	Studievoorlichting	1,3	0,8
	Druk- en kopieerwerk	1,8	2,0
	Externe diensten	8,7	10,1
	Automatisering	9,8	9,1
	Kantoorbehoeften	4,1	4,1
	Catering en representatie	2,9	3,1
	Congressen en seminars	0,7	0,6
	Overige exploitatiekosten	0,2	0,0
		33,2	32,9

[1] In de post 4.4.1, administratie- en beheerslasten, zijn de volgende accountantskosten begrepen, die betrekking hebben op werkzaamheden die bij de HvA en de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn uitgevoerd door de externe onafhankelijke accountant van de instelling, zoals bedoeld in artikel 1, eerste lid van de Wet toezicht accountantsorganisaties. De controle op de jaarrekening 2019 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De geschatte kosten van de controle drukken op het gecontroleerde boekjaar. Van het totaalbedrag aan accountantskosten had € 0,3 miljoen betrekking op de Hogeschool zelf. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

6. Financiële baten en lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	0,1	0,1
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	6,8	7,3
	Totaal financiële baten en lasten	**(6,7)**	**(7,2)**
7.	**Belastingen**	(0,3)	(0,3)
	Totaal belastingen	**(0,3)**	**(0,3)**
8.	**Resultaat deelnemingen**	0,0	0,0
	Totaal resultaat deelnemingen	**0,0**	**0,0**

De HvA heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen te doen op de onderwijsvrijstelling voor vennootschapsbelastingplicht. De betaalde vennootschapsbelasting heeft betrekking op de deelnemingen.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudig

Algemeen

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde grondslagen als voor de geconsolideerde jaarrekening.

Enkelvoudige balans per 31 december 2019

(in miljoenen euro's)

De balans is na resulaatbestemming opgesteld.

		31-12-2019	31-12-2018
1.	**Activa**		
1.1.	**Vaste Activa**		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	1,8	2,9
1.1.2.	Materiële vaste activa	288,1	272,3
1.1.3.	Financiële vaste activa	29,3	30,0
	Totaal vaste activa	319,2	305,2
1.2.	**Vlottende Activa**		
1.2.1.	Voorraden	0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen	15,0	10,6
1.2.3.	Effecten	0,0	0,0
1.2.4.	Liquide middelen	105,9	129,8
	Totaal vlottende activa	120,9	140,4
	Totaal activa	**440,1**	**445,6**
2.	**Passiva**		
2.1.	Eigen vermogen	152,8	158,7
2.2.	Voorzieningen	29,7	14,2
2.3.	Langlopende schulden	148,3	155,2
2.4.	Kortlopende schulden	109,3	117,5
	Totaal passiva	**440,1**	**445,6**

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019

(in miljoenen euro's)

		2019	Begroting 2019	2018
3.	**Baten**			
3.1	Rijksbijdragen	305,7	298,2	295,1
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	82,0	79,4	87,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	22,5	24,6	19,8
3.5	Overige baten	13,1	6,4	12,6
	Totaal baten	423,3	408,6	414,5
4.	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	334,3	309,6	301,3
4.2	Afschrijvingen	15,8	23,1	23,2
4.3	Huisvestingslasten	27,1	24,8	26,8
4.4	Overige lasten	47,8	52,6	46,2
	Totaal lasten	425,0	410,1	397,5
	Saldo baten en lasten	**(1,7)**	**(1,5)**	**17,0**
6.	**Financiële baten en lasten**			
6.1	Financiële baten	1,6	1,5	1,6
6.2	Financiële lasten	6,8	6,8	7,3
	Saldo financiële baten en lasten	(5,2)	(5,3)	(5,7)
	Resultaat	**(6,9)**	**(6,8)**	**11,3**
7.	**Belastingen**	0,0	0,0	0,0
8.	**Resultaat deelnemingen**	1,0	1,0	0,9
	Resultaat na belastingen	**(5,9)**	**(5,8)**	**12,2**
9.	**Resultaat aandeel van derden**	0,0	0,0	0,0
	Totaal resultaat	**(5,9)**	**(5,8)**	**12,2**

Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2019

(in miljoenen euro's)

			2019	2018
	Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten		(1,7)	17,0
	Aanpassing voor:			
4.2	Afschrijvingen		21,6	23,9
	Waardeveranderingen		(5,8)	(0,7)
2.2	Mutatie voorzieningen		15,5	0,4
	Mutatie werkkapitaal			
1.2.1.	Voorraden		0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen		(4,4)	1,1
2.4	Kortlopende schulden		(8,2)	18,8
	Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		17,0	60,5
6.1.1.	Ontvangen interest		1,6	1,6
6.2.1.	Betaalde interest		(6,8)	(7,3)
			(5,2)	(5,7)
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		**11,8**	**54,8**
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.1	Immateriële vaste activa	Investeringen	(0,1)	(0,6)
		Desinvesteringen	0,0	0,0
1.1.2.	Materiële vaste activa	Investeringen	(30,3)	(21,8)
		Desinvesteringen	(0,1)	(0,1)
1.1.3.	Financiële vaste activa		1,7	1,9
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(28,8)**	**(20,6)**
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen		0,0	0,0
2.3	Aflossing langlopende schulden		(6,9)	(16,6)
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(6,9)**	**(16,6)**
1.2.4.	**Mutatie liquide middelen**		**(23,9)**	**17,6**
	Balanspositie liquide middelen:			
1.2.4.	Beginstand liquide middelen		129,8	112,2
1.2.4.	Mutatie liquide middelen		(23,9)	17,6
1.2.4.	**Eindstand liquide middelen**		**105,9**	**129,8**

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

1.1. Vaste activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Aanschafprijs 1-1-2019	Afschrijving cumulatief 1-1-2019	Boekwaarde 1-1-2019	Investeringen	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardeverminderingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2019	Afschrijving cumulatief 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019
1.1.1.	**Immateriële vaste activa**											
1.1.1.5.	Systemen en software	13,1	10,2	2,9	0,1	0,0	0,0	0,0	1,2	13,2	11,4	1,8
	Totaal imm. vaste activa	**13,1**	**10,2**	**2,9**	**0,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,2**	**13,2**	**11,4**	**1,8**
1.1.2.	**Materiële vaste activa**											
1.1.2.1.	Gebouwen, terreinen en verbouwingen	377,6	143,4	234,2	6,8	0,0	0,0	(5,8)	14,9	384,4	152,5	231,9
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	73,6	55,4	18,2	3,9	0,0	0,1	0,0	5,5	77,5	60,8	16,7
1.1.2.5.	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	19,9	0,0	19,9	19,6	0,0	0,0	0,0	0,0	39,5	0,0	39,5
	Totaal mat. vaste activa	**471,1**	**198,8**	**272,3**	**30,3**	**0,0**	**0,1**	**(5,8)**	**20,4**	**501,4**	**213,3**	**288,1**

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]

(in miljoenen euro's)

		Boekwaarde 1-1-2019	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2019
1.1.3.	**Financiële vaste activa**					
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
	HvA Ventures Holding BV	3,1	0,0	0,0	0,3	3,4
	Tafelbergschool BV	5,4	0,0	0,0	0,2	5,6
	Subtotaal deelnemingen in groepsmaatschappijen[1]	8,5	0,0	0,0	0,5	9,0
1.1.3.3.	Vorderingen op groepsmaatschappijen					
	Tafelbergschool BV	8,0	0,0	(0,4)	0,0	7,6
	Hovamschool BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	2,7	0,0	(0,1)	0,1	2,7
	Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	9,1	0,0	(1,3)	0,4	8,2
	Subtotaal vorderingen op groepsmaatschappijen	19,9	0,0	(1,8)	0,5	18,6
1.1.3.8.	Overige vorderingen					
	Overige leningen u/g	1,3	0,1	0,0	0,0	1,4
	Waarborgfonds	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
	Subtotaal overige vorderingen	1,6	0,1	0,0	0,0	1,7
	Totaal financiële vaste activa	**30,0**	**0,1**	**(1,8)**	**1,0**	**29,3**

[1] Groepsmaatschappijen met een negatief eigen vermogen zijn op nul gewaardeerd. Vervolgens zijn eventuele vorderingen op deze groepsmaatschappijen afgewaardeerd met het bedrag van de negatieve waarde van de betreffende groepsmaatschappijen. Voor de na afwaardering van de vorderingen eventueel nog resterende negatieve waarde is in de enkelvoudige balans een voorziening groepsmaatschappij opgenomen. Indien en voor zover de HvA in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

[1] De resultaten van de groepsmaatschappijen met een negatief eigen vermogen zijn in het overzicht niet verwerkt in de boekwaarde ultimo 2019, omdat deze groepsmaatschappijen op nul worden gewaardeerd.

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]

Specificatie verwerkingswijze groepsmaatschappijen met een negatieve vermogenswaarde:

	Waarde groepsmaatschappij	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
31-12-2018							
HvA Ventures Holding BV	3,1	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0
Tafelbergschool BV	5,4	0,3	0,0	0,3	8,0	0,0	8,0
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Stg. Huisv. Mauritskade 11 [1]	0,1	0,1	0,0	0,1	2,7	0,0	2,7
Positieve waarde	**8,6**	**0,9**	**0,0**	**0,9**	**10,8**	**0,0**	**10,8**
HES Consultancy BV	(3,5)	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisv. Wibautstraat 2-4	(4,6)	3,0	3,4	(0,4)	10,3	1,2	9,1
Negatieve waarde	**(8,1)**	**6,5**	**6,9**	**(0,4)**	**10,3**	**1,2**	**9,1**
	0,5	**7,4**	**6,9**	**0,5**	**21,1**	**1,2**	**19,9**

	Waarde groepsmaatschappij	Vorderingen	Voorziening vordering	Per saldo vordering	Leningen u/g	Voorziening lening u/g	Per saldo lening
31-12-2019							
HvA Ventures Holding BV	3,4	0,6	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Tafelbergschool BV	5,6	0,4	0,0	0,4	7,6	0,0	7,6
Hovamschool BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Stg. Huisv. Mauritskade 11 [1]	0,2	0,1	0,0	0,1	2,6	(0,1)	2,7
Positieve waarde	**9,2**	**1,1**	**0,0**	**1,1**	**10,3**	**(0,1)**	**10,4**
HES Consultancy BV	(3,5)	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisv. Wibautstraat 2-4	(4,3)	2,5	2,5	0,0	9,9	1,7	8,2
Negatieve waarde [2]	**(7,8)**	**6,0**	**6,0**	**0,0**	**9,9**	**1,7**	**8,2**
	1,4	**7,1**	**6,0**	**1,1**	**20,2**	**1,6**	**18,6**

[1] Deze post stond in de jaarrekening 2018 onder de groepsmaatschappijen met een negatieve waarde vermeld.

[2] De negatieve waarde van de groepsmaatschappijen (€ 7,8 miljoen) is met name gecompenseerd door het treffen van voorzieningen op de vorderingen (€ 6,0 miljoen) en leningen u/g (€ 1,7 miljoen).

De activiteiten met betrekking tot HES Consultancy BV zijn beëindigd.

De mutaties in de groepsmaatschappijen worden in het overzicht verbonden partijen weergegeven.

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]

De leningen zijn verstrekt ter financiering van de aankoop van onroerend goed door de groepsmaatschappijen en gelieerde stichtingen. De looptijd van de leningen varieert van 10 tot 40 jaar. De rentevoet is gelijk aan de duur van de leningen.

De gehanteerde rentevoet van de langlopende leningen u/g aan groepsmaatschappijen is als volgt:

Tafelbergschool BV	7,00%
Hovamschool BV	7,00%
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	6,80%
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	6,85%

De gehanteerde rentevoet van de overige vorderingen is als volgt:

Overige leningen u/g (ABN Deposito)	4,88%

Met uitzondering van bovenstaande leningen wordt geen interne rente in rekening gebracht.

1.2. Vlottende activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

1.2.1. Voorraden

De HvA heeft geen voorraden.

1.2.2. Vorderingen

		31-12-2019	31-12-2018
1.2.2.1.	Debiteuren algemeen	2,7	2,6
1.2.2.4.	Vorderingen op groepsmaatschappijen		
	HES Consultancy BV	3,5	3,5
	HvA Ventures Holding BV	0,6	0,5
	Tafelbergschool BV	0,4	0,4
	Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4	2,5	3,0
	Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	0,1	0,1
	Stg. Lectoraat Topsport en Onderwijs	0,0	0,0
	Subtotaal groepsmaatschappijen	7,1	7,5
1.2.2.7.	Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	1,5	1,3
1.2.2.10.	Overige vorderingen	0,1	0,1
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	7,9	4,9
1.2.2.15.	Overlopende activa overige	2,6	2,1
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	(6,9)	(7,9)
	Totaal vorderingen	**15,0**	**10,6**

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

1.2.4. Liquide middelen

		31-12-2019	31-12-2018
1.2.4.1.	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.2.4.2.	Tegoeden op bankrekeningen	105,9	129,8
	Totaal liquide middelen	**105,9**	**129,8**

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Stand per 1-1-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
2.1.1.	**Groepsvermogen**				
2.1.1.1.	Algemene reserve	149,6	(2,8)	1,4	148,2
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	8,9	(3,0)	(1,4)	4,5
2.1.1.5.	Bestemmingsfondsen privaat	0,2	(0,1)	0,0	0,1
	Totaal eigen vermogen	**158,7**	**(5,9)**	**0,0**	**152,8**
Uitsplitsing					
2.1.1.2.	**Bestemmingsreserves publiek**				
	- Strategisch budget	3,2	(3,2)	0,0	0,0
	- Referentieraming	3,5	(0,4)	(1,3)	1,8
	- Studievoorschotmiddelen	1,5	0,4	(0,1)	1,8
	- Praktijkgericht onderzoek	0,4	0,0	0,0	0,4
	- Regionale samenwerkingsverbanden	0,3	(0,1)	0,0	0,2
	- Nationaal platform praktijkgericht onderzoek	0,0	0,3	0,0	0,3
	Totaal bestemmingsreserve publiek	**8,9**	**(3,0)**	**(1,4)**	**4,5**
2.1.1.5.	**Bestemmingsfondsen privaat**				
	- Doelvermogen Archiefschool	0,2	(0,1)	0,0	0,1
	Totaal bestemmingsfondsen privaat	**0,2**	**(0,1)**	**0,0**	**0,1**

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.2. Voorzieningen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Stand per 1-1-2019	Dotaties	Ontrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2019	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 t/m 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.2.1.	Personele voorzieningen									
2.2.1.1.	Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspositioneel									
	- Voormalig personeel	3,0	1,3	(0,4)	(0,4)	0,0	3,5	1,1	2,0	0,4
	- Transitievergoeding	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,0	0,0
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	1,7	0,2	(0,1)	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	1,8
2.2.1.6.	Langdurig zieken	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,8	0,4	0,4	0,0
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen									
	- Duurzame Inzetbaarheid	6,9	5,1	(3,4)	0,0	0,0	8,6	1,7	6,9	0,0
	- Werktijdvermindering Senioren	2,2	13,0	(0,4)	0,0	0,0	14,8	0,8	3,2	10,8
	Subtotaal personele voorzieningen	14,2	20,2	(4,3)	(0,4)	0,0	29,7	4,2	12,5	13,0
2.2.2	Voorziening verlieslatende contracten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal voorzieningen	**14,2**	**20,2**	**(4,3)**	**(0,4)**	**0,0**	**29,7**	**4,2**	**12,5**	**13,0**

2.3. Langlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2019	Stand kortlopend deel 1-1-2019	Stand totale schuld 1-1-2019	Aangegane leningen in 2019	Aflossing in 2019	Stand totale schuld 31-12-2019	Stand kortlopend deel 31-12-2019	Stand langlopend deel 31-12-2019	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3.	Kredietinstellingen												
	- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	11,2	0,6	11,8	0,0	0,6	11,2	0,6	10,6	2,6	8,0	4,69%
	- BNG (Bank Ned.Gem.)	10,9	10,9	0,0	10,9	0,0	0,0	10,9	0,0	10,9	0,0	10,9	5,61%
	Subtotaal kredietinstellingen	28,5	22,1	0,6	22,7	0,0	0,6	22,1	0,6	21,5	2,6	18,9	
2.3.5.	Ministerie van Financiën	190,0	133,0	6,3	139,3	0,0	6,3	133,0	6,3	126,7	25,3	101,4	4,11%
2.3.7.	Overige [1]	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	
	Totaal langlopende schulden	**218,6**	**155,2**	**6,9**	**162,1**	**0,0**	**6,9**	**155,2**	**6,9**	**148,3**	**27,9**	**120,4**	

[1] De genoemde post betreft Canon postlockers.

2.4. Kortlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		31-12-2019	31-12-2018
2.4.1.	Schulden aan groepsmaatschappijen		
	Tafelbergschool BV	8,7	8,4
	Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11	1,0	0,9
	Subtotaal schulden aan groepsmaatschappijen	9,7	9,3
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	6,9	6,9
2.4.7.	Vooruit gefactureerde termijn projecten	9,1	7,7
2.4.8.	Crediteuren	8,2	19,8
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	14,3	14,4
	Omzetbelasting	0,4	0,3
	Premies sociale verzekeringen	0,7	0,7
	Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	15,4	15,4
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	0,5	0,7
2.4.13.	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	30,6	29,4
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	0,1	0,0
2.4.16.	Vooruit ontvangen bedragen	2,1	1,9
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	12,9	12,9
2.4.19.	Overige overlopende passiva	13,8	13,5
	Totaal kortlopende schulden	**109,3**	**117,5**

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening

3. Baten

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
3.1	**Rijksbijdragen**		
3.1.1.1.	Rijksbijdragen OCW	305,1	294,6
3.1.2.1.	Overige subsidies OCW [1]	0,6	0,5
	Totaal rijksbijdragen	**305,7**	**295,1**

[1] De post betreft subsidie voor studieverlof HBO, betreffende een regeling lerarenbeurs voor scholing en zij-instroom. Deze subsidie heeft een incidenteel karakter en wordt jaarlijks vastgesteld door OCW.

Baten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
3.3	**Wettelijke college- / cursus- / examengelden**		
3.3.3.	Collegegelden sector HBO	82,0	87,0
	Totaal college- / cursus- / examengelden	**82,0**	**87,0**

		2019	2018
3.4	**Baten werk in opdracht van derden**		
3.4.1.	Contractonderwijs (excl. Inburgering)	8,1	7,2
3.4.2	Contractonderzoek		
3.4.2.1	Internationale organisaties	1,9	1,9
3.4.2.2	Nationale overheden	3,0	1,9
3.4.2.3	NWO	6,3	7,0
3.4.2.5	Overige non-profitorganisaties	3,1	0,1
3.4.2.6	Bedrijven	1,0	0,3
3.4.2.7	Mutatie OHW	(1,0)	0,1
3.4.2.8	Penvoerderschappen	(2,3)	(2,7)
	Totaal Contractonderzoek	12,0	8,6
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	2,4	4,0
	Totaal baten werk in opdracht van derden	**22,5**	**19,8**

		2019	2018
3.5	**Overige baten**		
3.5.1.	Opbrengst verhuur	6,3	5,9
3.5.2.	Detachering personeel	6,1	5,7
3.5.10.	Overige	0,7	1,0
	Totaal overige baten	**13,1**	**12,6**

4. Lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
4.1	**Personeelslasten**		
4.1.1.	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	221,4	208,9
4.1.1.2.	Sociale lasten	15,3	14,6
4.1.1.5.	Pensioenlasten	33,8	29,8
	Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	270,5	253,3
4.1.2	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Mutaties personele voorzieningen	15,5	1,0
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	36,7	32,1
4.1.2.3.	Overige	13,4	16,7
	Subtotaal overige personele lasten	65,6	49,8
4.1.3.	Ontvangen vergoedingen		
4.1.3.3.	Overige uitkeringen	(1,8)	(1,8)
	Totaal personeelslasten	**334,3**	**301,3**

Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	**2019**	**2018**
OP	1.998	1.963
OBP	1.199	1.149
Totaal HvA enkelvoudig	**3.197**	**3.112**

4. Lasten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
4.2	**Afschrijvingen**		
4.2.1.	Afschrijvingen immateriële vaste activa	1,2	1,6
4.2.2.	Afschrijvingen materiële vaste activa	20,4	22,3
	Bijzondere waardeverminderingen	(5,8)	(0,7)
	Totaal afschrijvingen	**15,8**	**23,2**

		2019	2018
4.3	**Huisvestingslasten**		
4.3.1	Huurlasten	10,9	10,9
4.3.2.	Verzekeringslasten	0,2	0,2
4.3.3.	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5,2	4,5
4.3.4.	Energie en water	2,9	3,1
4.3.5.	Schoonmaakkosten	4,9	4,7
4.3.6.	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	1,0	1,1
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	2,0	2,3
	Totaal huisvestingslasten	**27,1**	**26,8**

4. Lasten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
4.4	**Overige lasten**		
4.4.1.	Administratie en beheerslasten [1]		
	Specificatie:		
4.4.1.1.	Kosten onderzoek jaarrekening	0,3	0,3
4.4.1.2.	Andere controleopdrachten	0,0	0,0
4.4.1.3.	Adviezen op fiscaal terrein	0,0	0,0
4.4.1.4.	Overige niet-controlediensten	0,0	0,0
	Totaal accountantshonoraria	0,3	0,3
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	4,9	4,6
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	9,9	9,6
4.4.4.	Mutaties overige voorzieningen	(0,1)	(0,8)
4.4.5.	Overige (zie specificatie)	32,8	32,5
	Totaal overige lasten	**47,8**	**46,2**

De onderstaande tabel geeft een specificatie van de overige overige lasten:

	2019	2018
Overige overige lasten		
Subsidies en overdrachten	0,3	0,2
Reis- en verblijfkosten	3,4	2,9
Studievoorlichting	1,3	0,8
Druk- en kopieerwerk	1,8	2,0
Externe diensten	8,9	10,4
Automatisering	9,8	9,1
Kantoorbehoeften	4,1	4,0
Catering en representatie	2,9	3,0
Congressen en seminars	0,7	0,6
Overige exploitatiekosten	(0,4)	(0,5)
	32,8	32,5

[1] In de post 4.4.1, administratie- en beheerslasten, zijn de volgende accountantskosten begrepen, die betrekking hebben op werkzaamheden die bij de HvA en de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn uitgevoerd door de externe onafhankelijke accountant van de instelling, zoals bedoeld in artikel 1, eerste lid van de Wet toezicht accountantsorganisaties. De controle op de jaarrekening 2019 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

6. Financiële baten en lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

		2019	2018
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1,6	1,6
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	6,8	7,3
	Totaal financiële baten en lasten	**(5,2)**	**(5,7)**
7.	**Belastingen**	0,0	0,0
	Totaal belastingen	**0,0**	**0,0**
8.	**Resultaat deelnemingen**	1,0	0,9
	Totaal resultaat deelnemingen	**1,0**	**0,9**
9.	**Resultaat aandeel van derden**	0,0	0,0
	Totaal resultaat aandeel van derden	**0,0**	**0,0**

Overzicht verbonden partijen

(in duizenden euro's)

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12-2019	Resultaat 2019	Omzet 2019	art. 2:403 BW	Conso-lidatie ja/nee	Deel-name %
Tafelbergschool BV		Amsterdam	3	5.613,0	270,5	1.485,2	N	J	100 %
Hovamschool BV		Amsterdam	3	(57,1)	(2,2)	15,0	N	J	100 %
HVA Ventures Holding BV		Amsterdam	4	3.396,7	250,6	4.342,9	N	J	100 %
HES Consultancy BV		Amsterdam	1/2	(3.480,2)	0,0	0,0	N	J	100 %
Totaal				**5.472,4**	**518,9**	**5.843,1**			

De activiteiten met betrekking tot HES Consultancy BV zijn beëindigd.

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activi-teiten	Eigen vermogen 31-12-2019	Resultaat 2019	Omzet 2019	art. 2:403 BW	Conso-lidatie ja/nee
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11		Amsterdam	3	221,8	121,2	432,6	N	J
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4		Amsterdam	3	(4.260,0)	394,2	1.622,1	N	J
Stg. Lectoraat Topsport en Onderwijs		Amsterdam	1	(10,4)	6,8	75,0	N	J
Totaal				**(4.048,6)**	**522,2**	**2.129,7**		
Totaal deelnemingen				**1.423,8**	**1.041,1**	**7.972,8**		

Samenwerkingsverbanden

	Partner		
Oriëntatiejaar en Heroriëntatietraject	Universiteit van Amsterdam	50%	Amsterdam

Code activiteiten:

1	=	contractonderwijs
2	=	contractonderzoek
3	=	onroerende zaken
4	=	overig

De HvA is bestuurder in de vereniging van eigenaren van het Muller-Lulofshuis gelegen aan de Wibautstraat te Amsterdam.

De HvA deelt zeggenschap met de UvA in de Stichting Folia Civitatis.

Overzicht verbonden partijen [vervolg]

Doelstelling van de in de groep opgenomen rechtspersonen

Tafelbergschool BV

Doelstelling: Het verkrijgen, vervreemden, beheren en exploiteren - in de meest uitgebreide zin - van onroerende zaken ten behoeve van onderwijsdoeleinden.

Hovamschool BV

Doelstelling: Het verkrijgen, vervreemden, beheren en exploiteren - in de meest uitgebreide zin - van onroerende zaken ten behoeve van onderwijsdoeleinden.

HVA Ventures Holding BV

Doelstelling:

Het oprichten, het op enigerlei wijze deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen in, het besturen en toezicht houden op, het verstrekken van adviezen en het verlenen van diensten aan vennootschappen en ondernemingen, van welke aard ook.

HES Consultancy BV

Doelstelling: Het verzorgen van onderwijs. Het geven van training en advies en het verrichten van onderzoek op het gebied van economisch onderwijs.

Stichting Huisvesting HvA Mauritskade 11

Doelstelling: Het verzorgen van de huisvesting van de Stichting HvA door verwerving en verhuur aan de Hogeschool van het registergoed Mauritskade 11 te Amsterdam, en voorts - in de meest uitgebreide zin - alles wat daarmee verband houdt of daartoe bevordelijk kan zijn.

Stichting Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4

Doelstelling: Het verzorgen van de huisvesting van de Stichting HvA door verwerving en verhuur aan de Hogeschool van het registergoed Wibautstraat 2-4 te Amsterdam, en voorts - in de meest uitgebreide zin - alles wat daarmee verband houdt of daartoe bevordelijk kan zijn.

Stg. Lectoraat Topsport en Onderwijs

Doelstelling: Het bevorderen van de mogelijkheid voor topsporters om naast de beoefening van hun sport ook onderwijs te volgen. Het in stand houden en faciliteren van het Lectoraat Topsport en Onderwijs ten behoeve van het algemene belang.

Gebeurtenissen na balansdatum

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een enorme impact op de Hogeschool van Amsterdam. Tot aan het einde van het studiejaar (31 augustus 2020) zal er geen onderwijs op locatie meer plaatsvinden, medewerkers werken zoveel mogelijk thuis en het bindend studieadvies is opgeschort. Zeker is wel dat er een dringend beroep is gedaan op de flexibiliteit van alle studenten en collega's. Het Centraal Crisis Team inventariseert bij alle organisatie eenheden op welke terreinen financiële impact wordt verwacht van COVID19. Hierbij wordt gekeken naar impact op het primaire proces (onderwijs en onderzoek) en op de ondersteunende processen.

De HvA verwacht dat COVID19 financiële impact zal hebben op de HvA. Tot de datum van opmaak jaarrekening zijn de kosten die de HvA heeft gemaakt tussen € 0,2 en € 0,4 miljoen. Deze kosten hebben met name betrekking op activiteiten in het kader digitaal onderwijs, thuiswerken en communicatiekosten. Op dit moment is de onzekerheid ten aanzien van COVID19 en gerelateerde maatregelen echter nog te groot om uitspraken te doen over de exacte omvang van impact in de toekomst.

De financiële positie van de HvA is gezond, en er is geen reden is om te verwachten dat COVID19 van significante invloed zal zijn op de continuïteit van de HvA. Voor 2020 is de begrote omvang van de liquiditeit ultimo 2020 € 57 miljoen. Aanvullend beschikt de HvA over een rekening courant faciliteit binnen Schatkistbankieren van € 28,4 miljoen om tijdelijke noodsituaties op te kunnen vangen.

De HvA is een inventarisatie gestart om de mogelijke toekomstige financiële impact van COVID19 inzichtelijk te maken. Uit een eerste inventarisatie volgt dat COVID19 impact kan hebben op:

- Collegegeldinkomsten als gevolg van oninbaarheid door financiële problemen bij studenten, lagere internationale studentaantallen, lagere uitstroom als gevolg van uitstel bindend studieadvies
- Rijksbijdrage als gevolg van wijzigingen in aantallen bekostigingseenheden. Uit eerste analyse volgt dat dit zowel positief als negatieve effecten kan hebben
- Baten uit tweede en derde geldstroom door uitstel of afstel van betreffende subsidies en projecten in toegepast (contract) onderzoek en contractonderwijs
- Hogere kosten die gemaakt moeten worden voor faciliteiten ten behoeve van het verzorgen van online onderwijs en het thuiswerken door medewerkers
- Hogere kosten voor voorzieningen door onvoorspelbaarheid in verlof als gevolg van het terugtrekken/opnemen van verlof en duurzame inzetbaarheid en uitval door ziekte
- Aanvullende kosten als gevolg van vertraging in huisvestingsinvesteringen

Tevens volgt een inventarisatie van mogelijke bijsturingsmaatregelen om te kunnen anticiperen op eventuele financiële impact van COVID19 zoals bijvoorbeeld het temporiseren van investeringen.

Bestemming van het resultaat

De bestemming van het resultaat wordt nader toegelicht bij het geconsolideerde Eigen vermogen.

Verklaring College van Bestuur

Het College van Bestuur van de HvA verklaart dat alle bij het College van Bestuur bekende informatie die van belang is voor de in dit hoofdstuk opgenomen accountantsverklaring is verstrekt aan de instellingsaccountant. Voorts verklaart het College van Bestuur niet betrokken te zijn geweest bij onregelmatigheden in de bedrijfsvoering van de Hogeschool.

Amsterdam, 6 mei 2020

College van Bestuur:

Mr. dr. H.M. de Jong

Dr. J.G.M. Reuling

Dr. G.R. Meijer

Raad van Toezicht:

Drs. M.A.M. Barth

R. de Jong RA

R.P.J. de Mos

Prof. dr. V.A.J. Frissen

Dr. H.C. Theisens

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool van Amsterdam

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Hogeschool van Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool van Amsterdam op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 4,2 miljoen. Volgens het Onderwijsaccountantsprotocol dient de materialiteit bepaald te worden tot 2% van de totale baten. Gelet op de aard van de gebruikers van de jaarrekening en hun behoeften hebben wij de materialiteit gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 11,6 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 210.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Hogeschool van Amsterdam staat aan het hoofd van een groep van organisaties, die verder bestaat uit zeven groepsonderdelen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Hogeschool van Amsterdam.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op het significante onderdeel Stichting Hogeschool van Amsterdam. Bij dit onderdeel is een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd, omdat deze individueel een significante omvang heeft. De overige groepsonderdelen die worden geconsolideerd, zijn individueel als niet-significant aangemerkt. Deze vertegenwoordigen individueel geen van

alle meer dan 1% van de geconsolideerde baten of 1% van het geconsolideerde balanstotaal.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Opbrengsten	99%
Balanstotaal	99%

Met betrekking tot de niet-significante groepsonderdelen hebben wij op groepsniveau cijferanalyses uitgevoerd. Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Wijzigingen in de kernpunten	
De kernpunten voor 2019 zijn dezelfde als voor 2018. Het kernpunt waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen is specifieker gemaakt en ziet toe op terugname van een bijzondere waardevermindering. Het kernpunt personele voorzieningen is eveneens specifieker gemaakt en ziet toe op waardering van de voorziening duurzame inzetbaarheid en voorziening werktijdvermindering senioren.	
Waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen *De toelichtingen op de waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen is opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.1.2.*	
Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft ultimo 2019 voor € 247,0 miljoen aan gebouwen, terreinen en verbouwingen en voor € 39,5 miljoen vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering verantwoord die met name toezien op de ontwikkeling van het Conradhuis als onderdeel van de Amstelcampus. In 2019 is een terugname van een bijzondere waardevermindering van de parkeergarages (€ 5,8 miljoen) verantwoord. De belangrijkste managementinschattingen met betrekking tot de terugname van de bijzondere waardevermindering van de parkeergarage hebben betrekking op de disconteringsvoet, de exploitatieprognose en de verwachte verkoopopbrengsten in de berekening van de bedrijfswaarde. Gegeven de omvang van de investeringen in gebouwen, terreinen en verbouwingen en het schattingselement ten aanzien van de waardering zien wij de waardering van gebouwen, terreinen en verbouwingen als een kernpunt in onze controle.	Wij hebben kennisgenomen van de mutaties in de materiële vaste activa, waaronder de terugname van een in het verleden verantwoorde bijzondere waardevermindering van de parkeergarages. Daarbij hebben wij vastgesteld dat het college van bestuur heeft geconcludeerd dat de exploitatie van de parkeergarages zich duurzaam positiever ontwikkelt dan initieel ingeschat en dientengevolge is een terugname van de bijzondere waardevermindering van de parkeergarages verantwoord. De Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft een bedrijfswaardeberekening opgesteld met behulp van een externe vastgoeddeskundige. Deze berekening is getoetst en akkoord bevonden door onze vastgoedexpert. Voorts hebben wij de redelijkheid en consistente verwerking van de gehanteerde uitgangspunten bij deze berekening, zoals verwachte baten en lasten besproken met het management en aangesloten met onderliggende documentatie zoals verhuurovereenkomsten en parkeertarieven.
	Verder hebben wij de door Stichting Hogeschool van Amsterdam uitgevoerde analyse op mogelijke indicaties voor overige duurzame waardeverminderingen met betrekking tot de andere vastgoedobjecten getoetst op basis van onderliggende gegevens zoals reële prognoses ten aanzien van studentaantallen en de aanwezige en geplande (vastgoed)capaciteit, en door de gehanteerde boekwaarden aan het sluiten met de financiële administratie en overige waarden in de analyse te toetsen met onderliggende brondocumenten. Hierbij is geconcludeerd dat voor de overige onderdelen geen aanleiding voor een bijzondere waardevermindering is. Wij hebben bij onze werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Waardering voorziening duurzame inzetbaarheid en voorziening werktijdvermindering senioren *De toelichtingen op deze personele voorzieningen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.*	
Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft voor € 29,7 miljoen aan personele voorzieningen verantwoord ultimo 2019. Deze bestaat voornamelijk uit de voorziening duurzame inzetbaarheid (€ 8,6 miljoen) en de voorziening werktijdvermindering senioren (€ 14,8 miljoen). Deze voorzieningen zijn gevormd voor toekomstige en opgebouwde arbeidsrechtelijke verplichtingen per balansdatum voortkomend uit de regeling duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren in de cao hbo, artikel M1 en M2. Met de duurzame inzetbaarheid en de werktijdvermindering senioren kunnen hogeschoolmedewerkers onder bepaalde voorwaarden hun werktijd inkorten vanaf tien jaar voor de AOW-leeftijd. Een deel van die kosten komt voor rekening van de stichting Hogeschool van Amsterdam. De voorzieningen zijn op persoonsniveau opgebouwd op basis van de deelname aan de regeling duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren. In 2019 is voor de voorziening werktijdvermindering senioren ook een managementinschatting gemaakt van de verwachte toekomstige deelname door personeel aangezien sprake is van een regeling met opbouw van rechten. De omvang van de voorziening wordt beïnvloed door schattingen van het management omtrent de ingeschatte kosten door deelname aan de regeling, alsmede een inschatting van de verwachte deelname ontleend aan ervaringscijfers van de afgelopen jaren over de daadwerkelijke benutting. Gegeven de omvang van deze voorzieningen en de bijbehorende schattingselementen vinden wij dit een kernpunt in onze controle.	Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennisgenomen van de cao hbo. We hebben de berekeningsmethodiek inclusief de opbouw in rechten gecontroleerd vanuit het perspectief van de regeling duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren in de cao hbo, artikel M1 en M2. We hebben de redelijkheid van de gehanteerde uitgangspunten besproken met het management. De inschatting voor verwachte deelname hebben we getoetst met behulp van onderliggende documentatie zoals deelnameformulieren en ervaringscijfers. Aanvullend hebben wij op basis van een deelwaarneming getoetst of de gehanteerde personeelsgegevens in de berekening van de voorziening aansluiten met de salarisadministratie. Bij onze werkzaamheden hebben wij geen materiële verschillen geconstateerd.

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 19 oktober 2012 benoemd, en op 19 december 2018 herbenoemd, als accountant van Stichting Hogeschool van Amsterdam. Vanaf de controle van het boekjaar 2012 tot nu toe zijn wij de externe accountant.

Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van Covid-19

Wij wijzen op de toelichting opgenomen onder de 'gebeurtenissen na balansdatum' in de toelichting op de jaarrekening (pagina 170) waarin het college van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de organisatie en op de omgeving waarin de instelling opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat het op dit moment redelijkerwijs niet mogelijk is om de toekomstige effecten op de financiële resultaten, de financiële positie in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag, bestaande uit:
  - Voorwoord van het college van bestuur
  - Kerngegevens
  - Bericht van de raad van toezicht
  - Centrale Medezeggenschap:
  - 1. Hogeschool van Amsterdam;
  - 2. strategische doelen;
  - 3. strategische middelen;
  - 4. governance;
  - 5. financieel verslag.
  - Bijlage 1 onderwijs en onderzoek
  - Bijlage 2 organisatie
  - Bijlage 3 bestuur
  - Gegevens van de rechtspersoon
  - Juridische structuur
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Amsterdam, 7 mei 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R. Goldstein RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Meerjarengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar (2015 - 2019)

Geconsolideerde balans

(in miljoenen euro's)

	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015
ACTIVA					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	1,8	2,9	3,9	4,2	5,1
Materiële vaste activa	303,3	288,4	289,0	308,6	331,1
Financiële vaste activa	1,8	1,7	2,3	3,0	4,7
	306,9	**293,0**	**295,2**	**315,8**	**340,9**
Vlottende Activa					
Vorderingen	14,0	10,3	11,0	23,9	53,5
Liquide middelen	110,0	133,9	116,2	72,3	68,8
	124,0	**144,2**	**127,2**	**96,2**	**122,3**
Totaal	**430,9**	**437,2**	**422,4**	**412,0**	**463,2**
PASSIVA					
Eigen vermogen	152,8	158,7	146,5	128,5	135,4
Voorzieningen	29,7	14,2	13,8	13,6	16,5
Langlopende schulden	148,3	155,2	161,9	178,6	185,4
Kortlopende schulden	100,1	109,1	100,2	91,3	125,9
Totaal	**430,9**	**437,2**	**422,4**	**412,0**	**463,2**
Solvabiliteit II	42%	40%	38%	34%	33%
ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.					
Liquiditeit	1,2	1,3	1,3	1,1	1,0
ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).					
Weerstandvermogen	36%	38%	37%	33%	35%
ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer.					
Rentabiliteit	-1%	3%	5%	-2%	3%
ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.					
Huisvestingsratio	9%	11%	11%	13%	13%
ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer.					

In verband met de presentatiewijziging van de vooruitgefactureerde collegegelden in de jaarrekening 2017, is er een trendbreuk in de Vlottende activa en Kortlopende schulden in 2016.

Meerjarengegevens [vervolg]

Geconsolideerde staat van baten en lasten
(in miljoenen euro's)

	2019	2018	2017	2016	2015
Baten					
Rijksbijdragen					
Rijksbijdragen	305,1	294,6	276,5	271,1	274,1
Overig	0,6	0,5	0,7	1,0	1,3
	305,7	**295,1**	**277,2**	**272,1**	**275,4**
College-, cursus-, les- en examengelden	82,0	87,0	89,9	88,3	88,9
Overige baten					
Baten in opdracht van derden	22,6	19,8	18,6	13,3	14,8
Overige baten	13,1	12,6	13,4	11,5	11,1
	35,7	**32,4**	**32,0**	**24,8**	**25,9**
Totaal baten	**423,4**	**414,5**	**399,1**	**385,2**	**390,2**
Lasten					
Personeelslasten	333,5	300,5	278,1	276,4	272,9
Afschrijvingen	16,7	24,1	26,3	35,4	24,7
Huisvestingslasten	23,8	23,5	23,2	22,9	29,8
Overige lasten	48,3	46,7	45,3	50,0	52,8
Totaal lasten	**422,3**	**394,8**	**372,9**	**384,7**	**380,2**
Saldo baten en lasten	**1,1**	**19,7**	**26,2**	**0,5**	**10,0**
Financiële baten en lasten	(6,7)	(7,2)	(7,8)	(7,2)	(8,3)
Belastingen	(0,3)	(0,3)	(0,4)	(0,2)	(0,4)
Nettoresultaat	**(5,9)**	**12,2**	**18,0**	**(6,9)**	**1,3**

De presentatie van de belastingen is gewijzigd in de jaarrekening 2017. Om het inzicht in deze post te vergroten zijn de vergelijkende cijfers per 31 december 2016 ten opzichte van de jaarrekening van vorig jaar aangepast.

Meerjarengegevens [vervolg]

Geconsolideerde resultatenrekening

	2019	2018	2017	2016	2015
Index baten					
Rijksbijdragen	111	107	101	99	100
College-, cursus-, les- en examengelden	92	98	101	99	100
Overige baten	138	125	124	96	100
Totaal index baten	**109**	**106**	**102**	**99**	**100**
Index lasten					
Personeelslasten	122	110	102	101	100
Huisvestingslasten	80	79	78	77	100
Overige lasten	91	88	86	95	100
Afschrijvingen	68	98	106	143	100
Financiële baten en lasten	81	87	94	87	100
Totaal index lasten	**112**	**104**	**98**	**102**	**100**
Categoriale batenverdeling (procentueel)					
Rijksbijdragen	72%	70%	69%	71%	71%
College-, cursus-, les- en examengelden	19%	21%	23%	23%	23%
Overige baten	8%	8%	8%	6%	7%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Categoriale lastenverdeling (procentueel)					
Personeelslasten	78%	75%	73%	71%	70%
Huisvestingslasten	6%	6%	6%	6%	8%
Overige lasten	11%	12%	12%	13%	14%
Afschrijvingen	4%	6%	7%	9%	6%
Financiële baten en lasten	2%	2%	2%	2%	2%
Totaal	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Colofon

Uitgave

Hogeschool van Amsterdam
juni 2020

VORMGEVING
Eburon Academic Publishers

FOTOGRAFIE
Beeldbank Hogeschool van Amsterdam

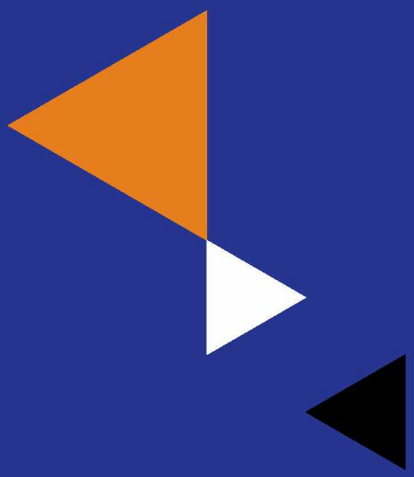
INFORMATIE
Hogeschool van Amsterdam

POSTADRES
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

BEZOEKADRES
Wibautstraat 3B
1091 GH Amsterdam

(020) 595 32 00
hva.nl

Aan de inhoud van dit jaarverslag kunnen geen rechten worden ontleend.
© Hogeschool van Amsterdam



Hogeschool van Amsterdam

Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
T 020 - 595 32 00

Bezoekadres
Wibautstraat 3B
1091 GH Amsterdam

hva.nl