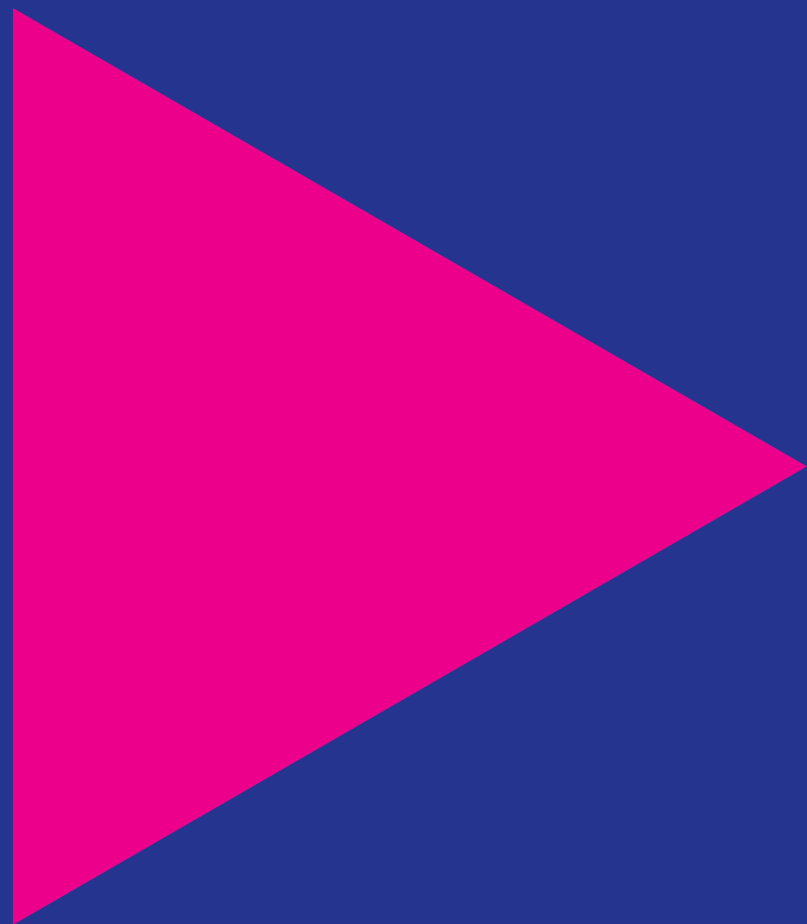
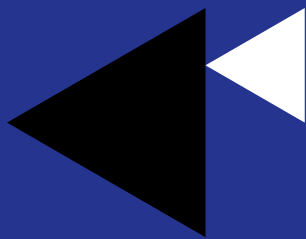




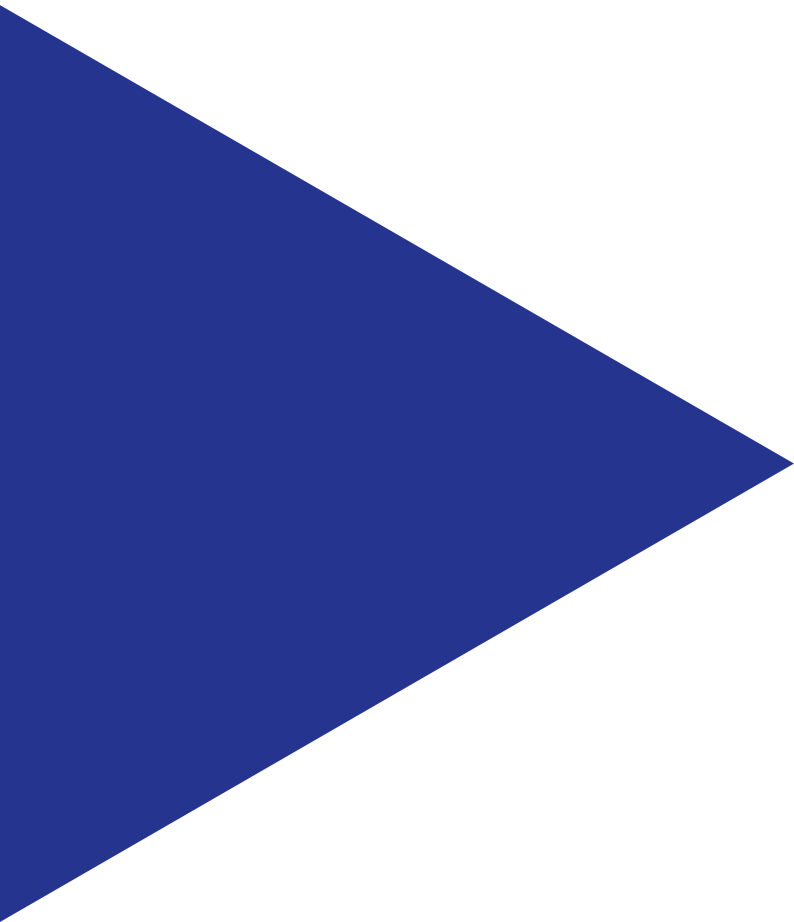
Hogeschool van Amsterdam

Jaarverslag 2020

Hogeschool van Amsterdam



Creating Tomorrow



Jaarverslag 2020

Inhoudsopgave

Bestuursverslag	
Voorwoord van het College van Bestuur	4
Kerngegevens	6
Bericht van de Raad van Toezicht	8
Centrale Medezeggenschap	14
1 Hogeschool van Amsterdam	18
2 Strategische doelen	22
2.1 Onderwijs	23
2.2 Onderzoek	31
2.3 Innovatie en impact	40
3 Strategische middelen	44
3.1 Kwaliteit van mensen	45
3.2 Financiën	50
3.3 Infrastructuur	55
4 Governance	58
5 Financieel verslag	66
6 Bijlagen	
Bijlage 1 Onderwijs en onderzoek	90
Bijlage 2 Verantwoording kwaliteitsafspraken	106
Bijlage 3 Organisatie	114
Bijlage 4 Bestuur	126
Jaarrekening	130



Voorwoord van het College van Bestuur

Van links naar rechts:
Geleyn Meijer (rector),
Jopie Nooren (voorzitter),
Hanneke Reuling (vicevoorzitter).

Nog altijd, moeten we in het voorjaar van 2021 constateren, domineert de coronapandemie de manier waarop wij studeren en werken bij de HvA. Een ongekende crisis die het ons onmogelijk maakt te doen wat we het liefste doen: bij elkaar komen en zo elkaar inspireren. Het kader is voor velen van ons al te lang vooral de afmetingen van ons beeldscherm. Heel veel docent/onderzoekers, ontwikkelaars en ondersteuners bij de HvA hebben de bijzondere omstandigheden als een uitdaging beschouwd en met elkaar zijn we erin geslaagd om onderwijs en onderzoek doorgang te laten vinden. Daar kwam veel flexibiliteit, deskundigheid en innovatief vermogen bij kijken. We zijn daar bijzonder trots op, door het snelle handelen bleven negatieve gevolgen beperkt.

Wij hebben er bewust voor gekozen om extra inzet voor studenten en collega's mogelijk te maken, gebruikmakend van de financiële reserves waarover de hogeschool gelukkig beschikt. Het gaat daarbij om extra investeringen om de continuïteit van het (online) onderwijs te waarborgen, het welzijn van studenten en medewerkers te ondersteunen en zo de werkdruk te beperken. Als gevolg daarvan sluit de HvA het jaar 2020 af met een financieel tekort. Inmiddels heeft het kabinet onderkend hoe belangrijk die continuïteit is, en komt er via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geld beschikbaar.

Ondanks de lastige omstandigheden zijn er afgelopen jaar mooie resultaten geboekt. Meer dan 6.800 studenten haalden een bachelor- of masterdiploma. De kwaliteit van het onderwijs is verbeterd. Studenten kregen meer keuzemogelijkheden binnen hun opleidingen. Docenten maakten een geweldige stap in het gevarieerd en digitaal aanbieden van hun onderwijs. En de omvang van het onderzoek groeide. Lectoren grepen kansen om nieuw onderzoek op te zetten, onder andere naar het lichamelijk herstel na corona, naar online aankopen en naar het gebruik van publieke ruimten.

We zijn trots op het nieuwe instellingsplan, *Hogeschool in 3D, duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst*. Dit plan is tot stand gekomen dankzij de input die medewerkers, docenten, onderzoekers, leden van de medezeggenschap en betrokken studenten hebben geleverd. Ook de Raad van Toezicht en de Raad van Advies dachten mee. Het resultaat is een kompas voor de komende jaren, en dat is precies waar deze tijd om vraagt. In hoofdstuk 1 van dit jaarverslag gaan we in op de inhoud van dit instellingsplan.

In april 2020 overleed na een ziekbed Gerard van Haarlem. Hij stond 17 jaar aan het roer van de faculteit Techniek. Gerard was een visionair leider die zowel oog had voor de behoeften van het werkveld als van de toekomstige generatie ingenieurs. Hij was een warm mens en gaf collega's om hem heen de ruimte en het vertrouwen om te slagen. De HvA heeft veel aan hem te danken.

Na zeven intensieve jaren bij de HvA ging Huib de Jong in september welverdiend met pensioen. Huib heeft als rector en later als voorzitter van het CvB een nieuw en stevig fundament gelegd onder bijvoorbeeld het onderzoeksbeleid, de kwaliteitscultuur en de governance van de hogeschool. Hij speelde een belangrijke rol in het versterken van de positie van de HvA in de regio, binnen het hoger onderwijs en ook in het internationale netwerk van Universities of Applied Sciences.

Wij danken alle studenten voor hun inzet en flexibiliteit, voor hun begrip voor de lastige randvoorwaarden waaronder ze studeren. We danken ook alle medewerkers voor hun enorme inzet, loyaliteit en gedrevenheid om onder soms moeilijke omstandigheden de kwaliteit van het werk hoog te houden, voor de aandacht voor elkaar en oog en oor voor wat studenten nodig hebben in deze bijzondere tijden.

Onze dank gaat ook uit naar de leden van alle medezeggenschapsorganen: voor het meedenken in tijden van crisis, voor de versnelde besluitvorming en voor het bieden van kritisch tegenwicht, altijd vanuit het belang van de HvA-gemeenschap als geheel.

Amsterdam, 28 april 2021

Het College van Bestuur,

Jopie Nooren, voorzitter
Hanneke Reuling, vicevoorzitter
Geleyn Meijer, rector



Kerngegevens



Regio van Amsterdam
**Faculteit
Bewegen, Sport en
Voeding**
Academie voor
Lichamelijke Opvoeding
Sportkunde
Centrale Sport, Management en Onderzoek
Sport Studies
Theek International Sports, Management and Business
Voeding en Diëtetiek
Kenniscentrum
Bewegen, Sport en Voeding

	2016	2017	2018	2019	2020
Onderwijs					
Ingeschreven studenten	46.151	46.685	45.430	45.799	48.718
Internationale studenten in % ¹	2,5%	2,8%	3,0%	3,3%	3,6%
Instroom	12.740	14.137	13.105	13.766	15.000
Bachelordiploma's ²	7.420	7.517	7.070	6.730	6.639
Masterdiploma's	123	121	140	154	172
Onderzoek					
Aantal lectoren ³	47	49	59	60	60
Wetenschappelijke publicaties	341	332	350	330	291
Professionele publicaties	321	347	243	242	293
Financiële kerncijfers					
Eigen vermogen (in miljoenen euro's)	128,5	146,5	158,7	152,8	137,6
Solvabiliteit II	35%	38%	40%	42%	40%
Solvabiliteit I	31%	35%	36%	35%	33%
Personeel⁴					
OP (fte)	1.939,1	1.917,9	2.007,0	1.991,5	2.101,3
OOP (fte)	260,3	265,9	275,9	287,8	294,2
OBP (fte)	904,9	858,5	909,0	917,0	938,3
Totaal (fte)	3.104,3	3.042,3	3.191,9	3.196,3	3.333,9
Personeel (aantal)	3.926	3.865	4.066	4.077	4.199
Internationale medewerkers in % ⁵	3%	3,5%	4,1%	4,3%	4,7%
Ziekteverzuim	4,8%	4,7%	5,5%	5,4%	4,7%
Duurzaamheid					
Gasverbruik [m3]	-	-	954.408	859.991	772.968
Doel in 2040: 0					
Energieverbruik ⁶ [kWh/m2]	-	-	136	132	115
Doel in 2040: 70					

1 Bron: 1-cijfer-HO 2020, definitie conform Vereniging Hogescholen, ingeschreven studenten per 1 oktober zonder Nederlandse nationaliteit en Nederlandse vooropleiding.

2 Inclusief Ad-diploma's.

3 Aantal medewerkers dat in (een deel van) 2020 de functie van lector bekleedde.

4 Peildatum 31 december 2020, exclusief HvA Jobservice.

5 Medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit.

6 Energieverbruik is het opgetelde gas, warmte en elektraverbruik. Gas is met een conversie van 9,77kWh/m3 omgerekend, terwijl warmte met 1kWh/3,6MJ wordt omgerekend.



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

Bericht van de Raad van Toezicht

Als Raad van Toezicht (hierna RvT of Raad) houden wij toezicht op en geven wij, gevraagd en ongevraagd, advies aan het College van Bestuur over de planvorming en het realiseren van de doelen, de strategie en het beleid van de hogeschool. Ook houden wij toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek van Stichting Hogeschool van Amsterdam, hierna 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.

Corona

De HvA wil kwalitatief goed onderwijs en onderzoek verzorgen. De plotselinge aanpassing van fysiek naar online onderwijs als gevolg van de coronapandemie is in het eerste weekend van maart 2020 door een enorme inspanning van de onderwijs- en onderzoeksstaf bijna volledig doorgevoerd. Dit is verder toegelicht in het verslag van het College van Bestuur. Wij willen hier graag onze grote waardering uitspreken aan al diegenen die dit mogelijk hebben gemaakt en nog maken. Het CvB heeft keuzes gemaakt om te investeren in extra ondersteuning van studenten en docenten om zoveel mogelijk de kwaliteit en de voortgang van het onderwijs te borgen. Hierbij is waar mogelijk gebruik gemaakt van student-assistenten, waardoor de hogeschool alternatieve werkgelegenheid heeft gecreëerd als gedeeltelijke compensatie voor het verlies van bijbanen elders in de maatschappij. Hiervoor zijn aanvankelijk de besparingen gebruikt die voortvloeiden uit de sluiting van de gebouwen. Daarna zijn er veel extra financiële middelen ingezet, waardoor de exploitatie over 2020 de begroting heeft overschreden. Wij hebben deze keuzes zowel in de diverse commissies als in de plenaire raad besproken en van harte gesteund.

Kwaliteit

Voor het nieuwe instellingsplan 2021-2026 heeft in 2020 de hele organisatie voortgebouwd op de bestaande fundamenteën en is veel tijd en aandacht besteed aan het inventariseren, coördineren en stroomlijnen van ideeën en plannen. Het resultaat is *Hogeschool in 3D. Duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst*. Als RvT hebben we begin 2020 een aantal sessies bijgewoond, waarbij per dienst, opleidingsgroep of faculteit discussies werden gevoerd over de toekomst van de HvA. Wij hebben geconstateerd dat ook externe stakeholders en de Raad van Advies bij de planvorming betrokken zijn geweest. De als gevolg van de pandemie opgelegde beperkingen maakten het proces ingewikkelder, maar de uiteindelijke oplevering is hier niet door vertraagd. Wij hebben diverse versies van het plan voorgelegd gekregen ter bespreking en hebben de definitieve tekst in onze vergadering van 20 november goedgekeurd onder voorbehoud

van de instemming van de CMR, die op 1 december 2020 is verkregen. Wij hebben dit proces als heel informatief en inclusief ervaren, geheel in lijn met een van de *leidmotieven* van het plan. Het plan maakt duidelijk hoe de hogeschool zich wil ontwikkelen aan de hand van vijf ambities in de vorm van concrete beloften. Dat geeft ons als RvT de mogelijkheid om de voortgang ook te volgen en te bewaken. Het implementatieplan wordt in het eerste halfjaar 2021 opgesteld en met ons besproken.

In de tweede helft van 2020 is een vervolg gegeven aan de beoordeling van de plannen van de HvA voor de besteding van de studievoorschotmiddelen in het kader van de Kwaliteitsafspraken. De in eerste instantie geformuleerde plannen in lijn met de besturingsfilosofie van de HvA werden door het panel van de NVAO als negatief beoordeeld. De HvA heeft in overleg met de opleidingscommissies en de medezeggenschap in 2020 de plannen verder uitgewerkt. De voortgang, inclusief de besteding van de middelen staat op de agenda van de Commissie Onderwijs en Onderzoek en van de Auditcommissie. Na positief advies van het panel heeft het bestuur van de NVAO begin 2021 een positief advies gestuurd naar de minister.

Wij hebben geconstateerd dat gedurende het jaar 2020 de organisatie met succes veel tijd en moeite heeft gestoken in het realiseren van de begrote bezetting in zowel onderwijsgevend personeel als ondersteunend en beheerspersoneel. Zonder deze toestroom zou het niet mogelijk zijn geweest de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op niveau te houden. Een groot aantal nieuwe collega's is gestart in 'coronatijd' en dat betekent geen werk op locatie, nieuwe collega's leren kennen via het scherm en minder makkelijk ingewerkt worden. Ook hier is een woord van waardering en dank op zijn plaats.

We zijn als raad betrokken geweest bij de benoeming van de studentassessor bij het College van Bestuur. Via de studentassessor wordt de stem van studenten, de belangrijkste stakeholders van de HvA, in het hoogste uitvoerende orgaan van de HvA gehoord. Voor dit studiejaar is Elijah Alvares benoemd. Hij heeft als aandachtsgebieden inclusie en studentenwelzijn.

Werkwijze

De samenstelling van onze raad is in 2020 niet gewijzigd. Onze voorzitter vertrekt wegens het bereiken van het einde van haar mandaat per 1 mei 2021. Wij hebben daarom in 2020 het profiel van onze raad en het profiel van de voorzitter geactualiseerd na kennis te hebben genomen van de visie van het College van Bestuur en na de ontvangst van het positieve advies van de medezeggenschap. In het profiel van de

voorzitter waren diversiteit en inclusie belangrijke speerpunten. Met hulp van een externe zoekopdracht zijn gesprekken gevoerd met diverse kandidaten, waarbij in de loop van de zomer een tweede zoekopdracht noodzakelijk bleek. Tot ons genoegen hebben wij mr. Gala Veldhoen bereid gevonden om als beoogd voorzitter tot onze raad toe te treden met ingang van 1 januari 2021. Onze raad bestaat daardoor tijdelijk uit zes personen, zodat er tijd en ruimte is voor een goede overdracht van de taken.

Wij hebben in 2020 negenmaal plenair vergaderd, waarvan driemaal in fysieke vorm. De vergaderingen worden, ook online, standaard voorafgegaan door voorbereidend intern overleg 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. Door de beperkende maatregelen was het niet mogelijk onze normale werkbezoeken af te leggen. Dit maakt het lastig een compleet beeld te krijgen van de gang van zaken, maar uit veelvuldig (zij het online) overleg en individuele bezoeken aan bijzondere gelegenheden kan toch de nodige informatie worden gehaald en met elkaar gedeeld. Zo waren leden van onze raad (vaak virtueel) aanwezig bij de nieuwjaarsreceptie, de inauguratie van professor of practice Kate Raworth, de afscheidsbijeenkomsten van voormalig voorzitter van het College van Bestuur, Huib de Jong en van de decaan van de faculteit Gezondheid en faculteit Sport Bewegen en Voeding, Wilma Scholte op Reimer, de opening van het hogeschooljaar en was er de jaarlijkse lunch met de decanen.

Wij hebben in 2020 afscheid moeten nemen van Gerard van Haarlem, decaan van de faculteit Techniek, die na een langdurig ziekbed is overleden. Gerard van Haarlem was een zeer betrokken en vooraanstaand lid van de HvA-gemeenschap. Hij heeft zijn faculteit tot grote bloei gebracht.

In januari 2020 hebben wij ons eigen functioneren over 2019 geëvalueerd onder begeleiding van externen. Ter voorbereiding van die sessie hebben wij vragenlijsten ingevuld over onze persoonlijkheid en ons functioneren. Ook heeft de externe begeleiding op ons verzoek een 360-graden-feedback uitgevoerd, waarbij input is opgehaald over kwaliteit en handelen 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 onze 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. De evaluatie van ons functioneren over 2020 staat in het teken van de overdracht aan de nieuwe

voorzitter en concentreert zich op de toetsing of de raad in zijn huidige opzet (samenstelling, frequentie van vergaderen, prioriteiten) en werkwijze (wijze van vergaderen, werkbezoeken, contact met andere stakeholders van de HvA, keuze van onderwerpen) naar behoren functioneert.

Samenstelling College van Bestuur

Begin 2020 heeft Huib de Jong, voorzitter van het CvB, te kennen gegeven aan het einde van het studiejaar te willen stoppen. Vanwege de coronacrisis is hem gevraagd te blijven tot de start van het nieuwe studiejaar, waarmee hij heeft ingestemd. Huib de Jong was sinds 1 maart 2013 aan de HvA verbonden, eerst als rector HvA in het gezamenlijke College van Bestuur met de Universiteit van Amsterdam en na de ontvlechting van de bestuurlijke samenwerking tussen beide instellingen in 2017 als rector en vervolgens per 8 juni van dat jaar als voorzitter van het CvB. Hij heeft heel veel betekend voor de HvA en voor het hoger beroepsonderwijs. Hij streed voor de gelijkwaardigheid van hoger beroeps- en wetenschappelijk onderwijs, was actief als bestuurslid van de Vereniging Hogescholen en zat in adviescommissies en besturen die dit streven verder konden helpen. Hij was zeer benaderbaar, heeft heel erg veel pizza's gegeten met studenten en medewerkers om kennis te nemen van hun plannen en zorgen en was gericht op emancipatie van die groepen die daar steun voor konden gebruiken. Tegelijkertijd was hij een kundig en integer bestuurder die een open relatie voorstond met zowel de CMR als met ons als Raad van Toezicht. Hij nam het initiatief tot het vormen van een Raad van Advies, waardoor de HvA toegang kreeg tot veel maatschappelijke ervaring en advies op bestuurlijk niveau. Omdat een hogeschool beroepsonderwijs verzorgt is een nauwe relatie met de praktijk op alle niveaus van groot belang. De RvT is hem veel dank verschuldigd voor zijn inzet, kennis en wijsheid. Ter gelegenheid van zijn afscheid is Huib de Jong benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau. Ondanks de beperkende maatregelen is met veel creativiteit een hybride afscheid georganiseerd met enkele sprekers, familieleden en collega's die fysiek aanwezig waren en een grote groep belangstellenden die het evenement online hebben gevolgd. Huib de Jong wordt op 1 maart 2021 opgevolgd door Jopie Nooren. Tot dat moment fungeerde Hanneke Reuling als waarnemend voorzitter en nam zij samen met Geleyn Meijer de taken van de voorzitter over.

Toezicht

Wij oefenen ons toezicht uit via het houden van intensieve vergaderingen met het CvB, contacten met medewerkers (decanen, opleidingsmanagers en docenten) en regelmatig overleg met vertegenwoordigers van de CMR, waaronder de halfjaarlijkse WHW-overleggen. Het CvB is bij één van deze

laatste overleggen aanwezig. 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. Als gevolg van de beperkende maatregelen met betrekking tot reizen en toegang tot gebouwen, waren we voor het grootste deel van 2020 aangewezen op aangepaste vormen van informatievergaring. De meeste informatie krijgen wij via het College van Bestuur, maar om dat goed in context te kunnen plaatsen is contact met medewerkers, studenten en medezeggenschap belangrijk. In plaats van onze normale twee werkbezoeken hebben we onder andere een online gesprek gevoerd met vijf opleidingsmanagers over hun ervaringen met het organiseren van online onderwijs, het omgaan met de beperkingen bij onderzoek en praktijkonderwijs en het zo goed mogelijk bewaken van de kwaliteit daarvan. Ook kwam het welzijn van de docenten, medewerkers en studenten uitgebreid ter sprake. Wij waren onder de indruk van hun aanpak, inzet en betrokkenheid. Het reguliere contact met de CMR verliep ook grotendeels online, hoewel er (dankzij tijdelijke versoepelingen) een 'normaal' kennis-makingsgesprek met Gala Veldhoen mogelijk was.

Zowel de auditcommissie als de plenaire RvT spreken regelmatig met de externe accountant, met name rondom de jaarverslaglegging. Wij hebben gedurende 2020 naar onze mening te weinig contact gehad met de Raad van Advies en stellen ons ten doel dat in 2021 anders te gaan organiseren. Het is voor ons toezicht goed als we van hun expertise, kennis en visie actief gebruik kunnen maken. Tenslotte stellen we, waar gewenst en nodig, via gesprekken met directbetrokkenen onze kennis, ervaring en netwerken ter beschikking.

Naast de aanpassingen in het onderwijs en onderzoek als gevolg van de crisis vroegen ook de reguliere onderwerpen aandacht: 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 HR-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 goedkeuring van de begroting en van het nieuwe instellingsplan, de jaarverslaglegging, de goedkeuring van de jaarrekening 2019 en het risicomanagement binnen de HvA met in het bijzonder de cyber security.

Dat dit laatste geen overbodige luxe is, bleek in begin van 2021 toen de systemen van de Universiteit van Amsterdam en de HvA getroffen werden door een zeer zware hackpoging. Dankzij een zeer vroege ontdekking, de opzet van de beveiliging van de systemen en de alerte houding van ICT-

medewerkers, hard werken en het inschakelen van extern advies, kon de aanval worden afgeslagen. Het grootste compliment is dat onderwijs- en onderzoeksactiviteiten niet of nauwelijks onder de aanval hebben geleden. Wij zijn steeds op de hoogte gehouden en hebben veel respect voor de kennis, kunde en inzet van alle betrokkenen aan de kant van de UvA en de HvA die dit mogelijk hebben gemaakt.

Naast de gezamenlijke vergaderingen is er regelmatig voorzitteroverleg 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 over 'hun' onderwerpen vergelijkbaar overleg met de portefeuillehouders in het CvB.

Het toezicht dat wij houden, wordt voorbereid in de drie commissies. De werkzaamheden van de commissies kunnen als volgt worden samengevat.

Governancecommissie

De commissie bestaat uit Marleen Barth (voorzitter) en Henno Theisens en vergadert samen met de voorzitter van het CvB. Sinds haar benoeming per 1 januari 2021 is Gala Veldhoen ook lid van deze commissie. In 2020 had de commissie een bijzondere taak, namelijk het zoeken van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Daarvoor is het profiel van het college en van de voorzitter bijgewerkt, besproken met de leden van het CvB, de decanen en voor advies voorgelegd aan de medezeggenschap. Bij het zoekproces is gebruik gemaakt van de diensten van een extern bureau. Een Benoemingsadviescommissie (BAC) bestaande uit afgevaardigden van RvT, CvB, decanen, staf en medezeggenschap heeft de selectie gemaakt en de gesprekken gevoerd. Voor het proces bleek een tweede ronde noodzakelijk, waarbij ook de samenstelling van de BAC vereenvoudigd is. Al met al was het een intensieve speurtocht die tot grote tevredenheid van alle betrokkenen beëindigd is met de benoeming van drs. Jopie Nooren tot voorzitter van het CvB per 1 maart 2021. De RvT heeft Hanneke Reuling tot 1 maart 2021 benoemd tot waarnemend voorzitter waarbij de portefeuilles gedeeld zijn met collega Geleyn Meijer. Wij zijn beiden veel dank verschuldigd voor al hun extra inzet en tijd gedurende deze toch al moeilijke periode.

De commissie heeft in 2020, naast het extra overleg over de opvolging van de voorzitter van het CvB, driemaal vergaderd en gesproken over de strategische HR-agenda met het oog op de werkdruk en de verhouding tussen flexibele en vaste contracten bij het invullen van de vacatures, over diversiteit in de samenstelling van bestuur en staf en de noodzaak

van een nulmeting diversiteit, over de voortgang van het Instellingsplan 2021-2026, de portefeuilleverdeling van het CvB met het oog op het vertrek van de voorzitter daarvan, de werving en selectie van decanen en directeuren en de invloed van de pandemie op de organisatie en de aansturing daarvan.

De commissie voert de jaargesprekken met de leden van het CvB en brengt daarover verslag uit 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. Dit was des te meer het geval gedurende de interim-periode waarin het CvB uit twee leden bestond. De stapeling van de coronacrisis met al zijn aspecten (beveiliging, welkom nieuwe studenten, welzijn van alle medewerkers en alle studenten en de voortgang van de ambities en plannen) maakten dit tot een bewonderingswaardige prestatie.

Commissie Onderwijs en Onderzoek

Deze commissie bestaat uit Valerie Frissen (voorzitter) en Henno Theisens. De commissie heeft in 2020 driemaal vergaderd in het bijzijn van de rector, de studentassessor en de beleidsdirecteur Onderwijs en Onderzoek. De voornaamste onderwerpen van gesprek waren de rapportage Stand van zaken Onderwijs en Onderzoek, de portfolio-ontwikkeling en de ontwikkeling van de Centres of Expertise. Ook de halfjaarrapportages en midterm reviews van de betrokken opleidingen stonden op de agenda, de deelname aan een landelijk initiatief voor innovatiestages, de zorgplicht voor het handhaven van de wetenschappelijke integriteit, de invloed van corona op onderwijs en onderzoek, de rol van proctoring en de inzet van studentassistenten.

Auditcommissie

Rinse de Jong (voorzitter) en Ron de Mos vormen de Auditcommissie. Deze heeft in 2020 zesmaal vergaderd met het collegelidportefuillehouder bedrijfsvoering en meestal met de externe accountant, beleidsdirecteur Financiën, Planning en Control en het hoofd Audit. Behandeld zijn onder meer de periodieke financiële rapportages en prognoses, het jaarverslag en de jaarrekening 2019, het accountantsverslag en de accountantsverklaring over 2019, het controleplan van de externe accountant, het begrotingsproces 2021 (kaderbrief en begroting), de voortgang van het huisvestingsplan en de auditfunctie. We hebben al deze formele stukken inclusief de interne auditkalender 2020, voorzien van een positief advies, doorgeleid naar de plenaire raad. Ook was er uitgebreid aandacht voor de verhouding vaste contracten en flexibele inhuur en de invloed daarvan op de exploitatie. Tevens heeft de auditcommissie regelmatig gerichte aandacht

besteed aan de ontwikkeling en de risico's van IT binnen de HvA, vooral met het oog op cyber security in samenhang met het beleid van open access voor de ongeveer 50.000 gebruikers van onze systemen. Onze maatschappelijke rol als publieke kennisinstelling is daarbij leidend. Ook de privacy, gegevensbescherming en de daarvoor opgezette organisatie stonden op de agenda, evenals het eerste jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming.

In het najaar van 2020 heeft de voorzitter van de Auditcommissie, samen met de portefeuillehouder bedrijfsvoering uit het CvB, vergaderd met collega's van de raad van toezicht en College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam (UvA) over het functioneren van de gemeenschappelijke diensten (Administratief Centrum, ICT-Services, Bibliotheek en Facility Services). De financiële prognoses over 2020, de begroting 2021, de verhuizing naar een nieuwe locatie in Amsterdam-Zuidoost, de uitwisseling van ervaringen in de ondersteuning van het hybride werken van de faculteiten en studenten en het thuiswerken van de eigen medewerkers stonden op de agenda.

Jaarrekening 2020

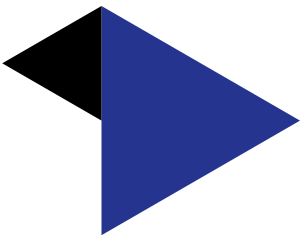
De Raad heeft het jaarverslag 2020 besproken en de jaarrekening 2020, na advies van de auditcommissie en met kennisneming van de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag en de goedkeurende controleverklaring van de externe accountant PWC, goedgekeurd. Ook de classificering van de HvA in het kader van de Wet Normering Topinkomens is door de RvT goedgekeurd.

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. De bijzondere omstandigheden maakten dit tot een buitengewone inspanning, die van onze kant heel veel waardering en bewondering verdient en ons er toe aanzet om al onze mogelijkheden te bevorderen om de kwaliteit van studeren, lesgeven en leven binnen en buiten de hogeschool te verbeteren.

Amsterdam, 28 april 2021

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





Centrale Medezeggenschap

Binnen de HvA is de medezeggenschap georganiseerd op het niveau van de hogeschool, staven & diensten, faculteiten en opleidingen. Op het niveau van de hogeschool is de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) de gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB) en overlegt ten minste tweemaal per jaar met de Raad van Toezicht (RvT). Op het niveau van de faculteiten en centrale afdelingen zijn acht deelraden de gesprekspartners van de faculteitsdecanen en de secretaris van de hogeschool. Op het niveau van de opleidingen voeren de opleidingscommissies het gesprek met de opleidingsmanagers over de kwaliteit van het onderwijs.

De medezeggenschapsraden en opleidingscommissies bestaan, met uitzondering van de Deelraad Staven & Diensten, uit een gelijke verdeling tussen studenten en medewerkers. De leden van de CMR en de deelraden worden gekozen via rechtstreekse verkiezingen. De toewijzing van zetels gaat naar rato van het aantal stemmen, maar omwille van representativiteit is er in de CMR ten minste één garantiezetel voor de faculteiten en staven & diensten. De leden zijn gekozen voor een periode van maximaal twee studiejaar.

De bevoegdheden van de medezeggenschap zijn vastgelegd in het medezeggenschapsreglement. Deze bevoegdheden zijn ruimer dan die op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) zijn toegekend aan een ondernemingsraad en de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW), omdat de medezeggenschap binnen de HvA veelal in co-creatie werkt met het CvB, de secretaris van de hogeschool en de faculteitsdecanen.

Jaaroverzicht

De CMR kijkt terug op een bijzonder en bewogen jaar. Een jaar waarin een pandemie en de daaropvolgende maatregelen de manier waarop we werken in korte tijd volledig heeft veranderd. Het heeft veel gevraagd van studenten en medewerkers, en de CMR kan niet anders dan trots zijn op deze wendbare organisatie en haar medewerkers. Ondanks de maatregelen is de CMR op digitale wijze doorgegaan met de uitvoering van haar taken. Hoewel ontmoeting niet meer mogelijk is, is dit jaar veel bereikt.

Reglement voor Opleidingscommissies

Na de reactie in 2018 van de CMR op het instemmingsverzoek met betrekking tot het vernieuwen van het reglement voor Opleidingscommissies is het proces stil komen te liggen. Om het proces weer in gang te zetten heeft de CMR een ongevraagd advies uitgebracht. Belangrijke wijzigingen

ten opzichte van de versie uit 2018 zijn: toevoegen van instemmingsrecht met betrekking tot de besteding van de studievoorschotmiddelen, de faciliteiten zijn uit het reglement gehaald en staan nu in het concept faciliteringsreglement voor de medezeggenschap.

Medezeggenschapsreglement en Kiesreglement

De CMR heeft dit jaar hard gewerkt om het nieuwe reglement voor de medezeggenschap en het Kiesreglement op te leveren. In het Medezeggenschapsreglement, dat begin 2021 ter instemming zal worden voorgelegd, worden de rechten van de medezeggenschap beter beschreven en zijn de rechten van de Deelraad Staven & Diensten gelijk getrokken met die van de facultaire deelraden. In het Medezeggenschapsreglement is opgenomen dat een student of personeelslid zowel aan de CMR als aan een facultaire deelraad of DSD kan deelnemen (dubbel lidmaatschap).

Facilitering Medezeggenschap

De CMR heeft in co-creatie met verschillende gremia het faciliteringsreglement voor de Medezeggenschap uit 2008 herzien en aan het CvB aangeboden als ongevraagd advies. In deze regeling worden de verschillen tussen de raden verkleind.

Vershil docenten en medewerkers

De cao voor het hoger beroepsonderwijs kent het onderscheid tussen onderwijspersoneel (docenten) en ondersteunend en beheerspersoneel (medewerkers) niet. Er wordt in deze overeenkomst gesproken van werknemers. De CMR heeft zich dit jaar hard gemaakt om docenten en medewerkers in benaming gelijk te trekken. Dit houdt in dat er in het vervolg zal worden gesproken over medewerkers. Op deze manier kan er niet standaard meer onderscheid worden gemaakt.

Verlofurenregistratie

Naar aanleiding van vragen van medewerkers over de registratie van verlofuren is de CMR met dit onderwerp aan de slag gegaan. Onderwijspersoneel doet dit passief en ondersteunend en beheerspersoneel doet dit actief in het Digitaal Servicepunt voor Medewerkers. De personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad zou graag een einde maken aan dit onderscheid. De CMR heeft het CvB verzocht om iedere werknemer individueel te vragen welke keuze voor verlofurenregistratie past: actief of passief. Het gesprek over dit onderwerp loopt nog met het college.

Leidraad werving, selectie en indiensttreding bestuurs- en directiefuncties

De CMR heeft in mei een ongevraagd advies opgesteld over de Leidraad werving, selectie en indiensttreding bestuurs- en directiefuncties bij de HvA. De leden van de CMR en de Commissie Financiën en Reglementen willen de vigerende leidraad uit 2013 actualiseren.

Aansturing docententeams

Binnen de HvA is het functieprofiel teamleider OP ontwikkeld vanwege de behoefte aan stuurkracht binnen opleidingen in combinatie met een hanteerbare *span of control* voor opleidingsmanagers en het borgen van voldoende aandacht voor de teams en de medewerkers. De procuratieregeling voorziet niet in deze functie en is daarop aangepast. Daarnaast is aan de CMR advies gevraagd over de twee varianten die faculteiten naar behoefte kunnen invullen. De personeelsgeleding van de CMR heeft over dit dossier een aantal gesprekken gevoerd met de directeur HR en de voorzitter van het CvB om toelichting over een aantal aspecten te krijgen. De CMR heeft de deelraden om input gevraagd op dit dossier. De CMR heeft uiteindelijk niet ingestemd met het instemmingsverzoek teamleider OP en de bijbehorende procuratieregeling. De raad is in het najaar in co-creatie met het CvB en HR verder gegaan op dit dossier.

Studentassessor

Een afvaardiging van de CMR is betrokken geweest bij de gesprekken met studenten die zich kandidaat stelden voor de functie van studentassessor. Daaruit is Elijah Alvares als beste kandidaat naar voren gekomen. Hij is met veel enthousiasme in het nieuwe studiejaar 2020-2021 gestart.

Huisvesting

Via de werkgroep huisvesting heeft de CMR de ontwikkelingen rond de bouw van het Conradhuis op de voet gevolgd. Omdat medewerkers zich zorgen maakten over de luchtcirculatie in de HvA-gebouwen in verband met mogelijke verspreiding van het coronavirus heeft de CMR hierover kritische vragen gesteld. Dankzij de luchtverversingssystemen van de HvA-gebouwen is een verse luchttoevoer aanwezig.

Benoemingen

Een afvaardiging van de CMR is dit jaar betrokken geweest bij het proces rondom de selectie en benoeming van de voorzitter voor het CvB en lid en beoogd voorzitter van de Raad van Toezicht. De CMR-afvaardiging heeft met de kandidaten voor beide functies draagvlakgesprekken gevoerd. De CMR is trots op de keuze voor twee ervaren kandidaten en wenst zowel drs. Jopie Nooren, de nieuwe voorzitter van het CvB, als mr. Gala Veldhoen, de nieuwe beoogde voorzitter van de Raad van Toezicht, veel succes toe in de nieuwe functie.

Corona

De CMR is dit jaar erg betrokken geweest bij het opstellen van beleid om studenten en medewerkers zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen in tijden van de coronapandemie. Zo heeft de raad ingestemd met de wijzigingen van de toetsvormen om het voor studenten mogelijk te maken het toetsprogramma, op afstand, te hervatten. Ook is de raad actief bezig geweest met het welzijn van de studenten en medewerkers. Zo is gesproken met verschillende betrokkenen van Studentenzaken en Human Resources om te kijken hoe de CMR beleid kan ondersteunen. Een van de uitkomsten is een internetvergoeding voor medewerkers. Daarnaast heeft de CMR gestimuleerd dat op de HvA-website veel informatie over vitaliteit is te vinden.

De CMR kijkt terug op een bijzonder medezeggenschapsjaar en hoopt op een nieuw jaar waarin studenten en medewerkers elkaar weer op locatie kunnen ontmoeten.

Niels Nanning
Secretaris Centrale Medezeggenschapsraad

Samenstelling van de CMR

naam	orgaan	geleding	periode
Shermine Asani	FT	Student	Penningmeester vanaf 1 september 2020
Lola Bessa	FDMCI	Student	Lid vanaf 1 september 2020
Jasper Bonkestoter	FT	Student	Penningmeester tot 1 september 2020
Drs. Han Boels	FBE	Personeel	Lid in 2020
Savannah van den Broek	FMR	Student	Lid vanaf 1 september 2020
Willem Brouwer MSc	FDMCI	Personeel	Lid tot 1 september 2020
Tom Buskens	FDMCI	Student	Lid van 26 juni tot 1 september 2020
Siham Chaara	FBE	Student	Lid tot 1 september 2020
Sander Christiaensen	FT	Student	Vicevoorzitter vanaf 1 september 2020
Martijn de Coo	FMR	Student	Lid vanaf 1 oktober 2020
Eleasha Dalgarno	FOO	Student	Lid van 26 mei 2020 tot 1 september 2020
Paul Disco MSc	FDMCI	Personeel	Voorzitter tot 1 juni 2020. Lid vanaf 1 juni 2020
Gerlof Donga	FDMCI	Personeel	Lid van 1 februari tot 1 september 2020
Esma Dursun	FOO	Student	Lid vanaf 1 september 2020
Ir. Bunyamin Erdogan	FT	Personeel	Lid vanaf 1 september 2020
Babet Fontein	FDMCI	Student	Lid tot 1 september 2020
Drs. Fiona Frank	FMR	Personeel	Lid vanaf 9 maart 2020
Alessandro van Haag	FOO	Student	Lid tot 1 september 2020
Ir. Gerrit Hettema MBA	FT	Personeel	Lid tot 1 september 2020
Mark van der Horst	Staven en Diensten	Personeel	Lid tot 26 februari 2020
Elias Jonk	FG	Student	Lid tot 1 september 2020
Gijsbert Klijn	FBSV	Student	Vicevoorzitter van 4 februari tot 1 september 2020
Chris Kremer	FOO	Personeel	Secretaris van 4 februari 2020 tot 1 september 2020
Jari Kuipers	FBE	Student	Lid tot 1 september 2020
Lisette van der Leeden	FBE	Student	Lid tot 1 september 2020
Fernon Longfur	FBE	Student	Lid vanaf 1 september 2020
Jeffrey Meijer	FMR	Student	Secretaris tot 1 februari 2020, Lid tot 1 september 2020 en vanaf 1 november 2020
Naznin Musa	FBE	Student	Lid vanaf 1 september 2020
Niels Nanning BSc	Staven en Diensten	Personeel	Secretaris sinds 1 september 2020
Lex Nooteboom	FDMCI	Student	Lid vanaf 1 december 2020
Revelino Oblijn	FBE	Student	Lid vanaf 1 september 2020
Pim van Oosterbosch	FT	Student	Lid vanaf 1 oktober 2020
Remus Otten	FT	Student	Lid tot 1 september 2020
Drs. Kees Post	FBE	Personeel	Lid geheel 2020
Kiek van der Putte MEM MSc	FG	Personeel	Lid/Vicevoorzitter tot 1 februari 2020
Anne-Marie Reijnders MA	FMR	Personeel	Lid vanaf 1 september 2020
Hajar Rifi MSc RN	FG	Personeel	Lid tot 1 september 2020
Sandy Spil MA	FBSV	Personeel	Lid vanaf 1 september 2020
Mr. Sip Stulp	FMR	Personeel	Lid geheel 2020
Agnes Tay MSc	FBE	Personeel	Lid tot 1 september. Voorzitter vanaf 1 september 2020.
Mark Thomas BBA	Staven en Diensten	Personeel	Lid tot 9 juni 2020. Voorzitter van 9 juni 2020 tot 1 september 2020
Robert Wagenveld	FG	Personeel	Lid sinds 1 september 2020

Hogeschool van Amsterdam



De HvA is met 48.718 studenten en 4.199 medewerkers een van de grote kennisinstellingen van Nederland. Als brede hogeschool biedt de HvA onderwijs aan in vrijwel alle sectoren en verricht praktijkgericht onderzoek.

In het studiejaar 2019-2020 ontvingen 6.811 studenten hun bachelor- of masterdiploma en in het studiejaar 2020-2021 begonnen 15.000 studenten aan een opleiding. De toename van studenten ten opzichte van vorig jaar (toen 13.762) is een landelijk verschijnsel en wordt in verband gebracht met de corona-omstandigheden: er zijn meer scholieren geslaagd en de mogelijkheden voor een tussenjaar waren beperkt. Landelijk groeiden vooral de pabo en verpleegkundige opleidingen. Procentueel is de groei van die opleidingen bij de HvA kleiner, terwijl de belangstelling voor Social Work en HBO-Rechten juist groter was dan de landelijk.

Het opleidingsaanbod bestaat uit 51 bachelor- en 17 masteropleidingen en drie Associate degrees. 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)
- faculteit Techniek (FT)

In verband met het vertrek van de decanen André Henken (a.i. Techniek), Freek Rebel (a.i. Economie en Business) en Wilma Scholte op Reimer (Gezondheid en Bewegen, Sport en Voeding), traden er in 2020 drie nieuwe vrouwelijke decanen aan. Daarmee is de man-vrouwverhouding in het faculteitsbestuur 50/50. De namen staan op pagina 127. Het onderzoek is in zeven grootstedelijke thema's ondergebracht die aansluiten bij de vraagstukken in de regio Amsterdam: Urban Education, Urban Governance and Social Innovation, Urban Technology, Creative Innovation, Urban Vitality, Ondernemerschap en sinds 2020 toegepaste Artificial Intelligence. In 2020 ontving de HvA voor onderzoek 12,8 miljoen euro aan subsidies. Via samenwerking met derden is hier 1,8 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. De HvA is ook een hogeschool waar wij willen dat studenten en medewerkers zich ongeacht hun persoonlijke, sociaal-economische of culturele achtergrond thuis voelen en een veilige leer- en werkomgeving ervaren.

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 vraggestuurd en is gericht op doorwerking in onderwijs en beroepspraktijk.

Missie en visie

De missie van de HvA luidt:

De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën 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.

De [visie](#) is opgebouwd rond de pijlers student, kennisinstelling, samenwerken en Amsterdam.

Strategie

Het instellingsplan *Nieuwsgierige professionals* was tot en met 2020 het leidende document voor de HvA. Bij de uitvoering van dit plan werd gewerkt met HvA-brede strategische programma's. Deze stonden onder leiding van leden van het CvB of van decanen. Al in 2019 kwamen drie invalshoeken naar voren die we als hogeschoolgemeenschap belangrijk vinden en waartoe we ons willen verhouden. Het gaat om duurzaamheid, digitalisering en diversiteit. Die komen ook al terug in dit jaarverslag.

Het nieuwe instellingsplan voor de periode 2021-2026, [Hogeschool in 3D. Duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst](#), is in 2020 tot stand gekomen. Veel medewerkers, leden van de medezeggenschap en betrokken studenten hebben input geleverd tijdens (digitale) oplopen, gesprekken en afstemmingsrondes. *Hogeschool in 3D* bouwt voort op onder andere de missie, de visie en de

maatschappelijke opdracht van de HvA. Anders dan eerdere instellingsplannen functioneert het document meer als een kompas dan als een stappenplan. Studenten en medewerkers gaan in samenwerking met de partners werken aan de concretisering van vijf ambities die centraal staan in het plan voor hun eigen opleiding, onderzoeksgroep of andere eenheid:

- Duurzaamheid, diversiteit & inclusie en digitalisering (3 D's) zijn overal
- Met partners in de stad impact vergroten
- Voor studenten meer regie op eigen leerpad realiseren
- Studenten en medewerkers geven de stimulerende, rijke leeromgeving verder vorm
- Onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten.

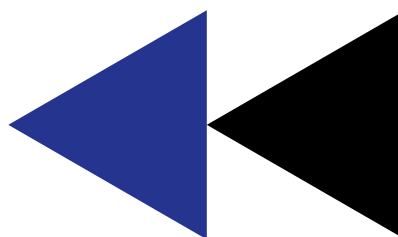
De ambities zijn vertaald in beloftes aan verschillende doelgroepen. Voor de uitwerking van de stappen die we moeten zetten om te werken aan deze koers nemen we vanwege de enorme inzet die de coronapandemie vergt de tijd in 2021. We leggen in 2021 enerzijds de prioriteit bij het welzijn van studenten en medewerkers en anderzijds bij alles wat nodig is om duurzaam blended te werken.

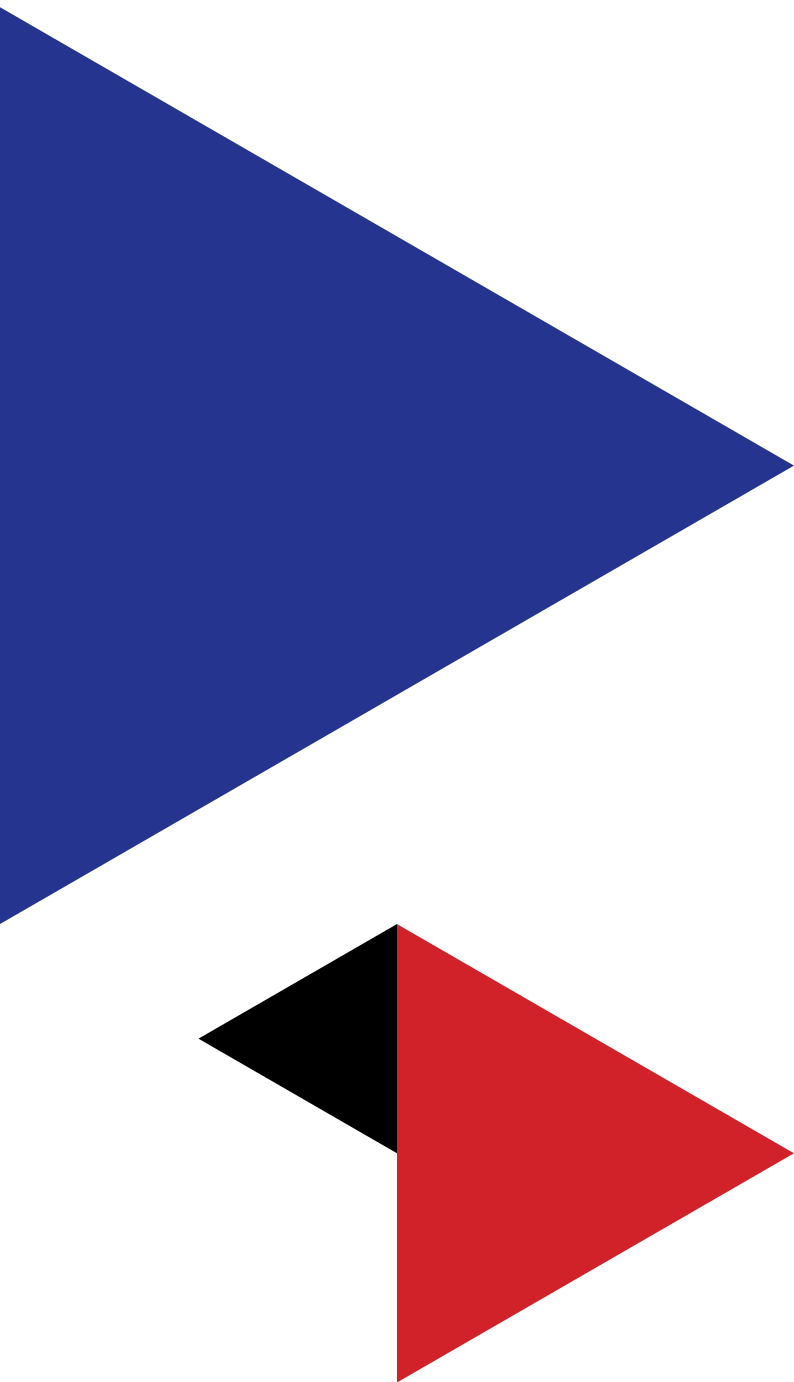
Dit jaarverslag rapporteert over de resultaten van het IP *Nieuwsgierige professionals (2015-2020)*. Vijf programma's uit dat plan zijn eind 2020 afgesloten. Het betreft AD Community College, Leven Lang Ontwikkelen, Masterontwikkeling, HvA in de Stad, Onderzoek in Onderwijs en Flexibilisering. In de betreffende hoofdstukken is te vinden of en hoe de doelen van deze programma's in een andere vorm voortgezet worden en hoe de opgedane kennis ten goede komt aan de organisatie.

Cyberaanval

Na het kalenderjaar waarop dit jaarverslag betrekking heeft, werden de HvA en de UvA in februari 2021 getroffen door een cyberaanval. Deze werd in een vroegtijdig stadium opgemerkt door het Security Operations Centre, waarna direct maatregelen zijn genomen en forensisch onderzoek is gestart. In korte tijd hadden de hackers meer dan vijftig van de ruim duizend servers van de UvA en de HvA geïnfecteerd en voorzien van mogelijkheden om ze, op een later moment, te versleutelen. ICTS heeft met behulp van externe ondersteuning stap voor stap gewerkt aan het verwijderen van de indringer uit de IT-systemen. Ook zijn alle 110.000 medewerkers en studenten van de beide instellingen gevraagd hun wachtwoord te wijzigen. Na een spannende maand kon geconcludeerd worden dat het acute gevaar was geweken. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden is steeds de bedrijfscontinuïteit in het oog gehouden, onder andere door het veilig stellen van data, selectief ontkoppelen en door tijdelijk andere werkwijzes te kiezen. De zware cyberaanval heeft niet geleid tot uitval van systemen, gijzeling of een verzoek om losgeld. Alle servers van de UvA en de HvA zijn uitgebreid onderzocht en waar nodig geschoond.

De HvA en de UvA hebben de aanval en de aanpak uitgebreid geëvalueerd. De geleerde lessen en aanbevelingen worden publiekelijk gedeeld, in het bijzonder met andere hoger-onderwijsinstellingen.





Strategische doelen



2.1 Onderwijs

De beroepspraktijk van Amsterdam stelt hoge eisen aan onze afgestudeerden en daarmee aan de inhoud en de vorm van het onderwijs. Daarom vernieuwen we ons onderwijs doorlopend. Afgestudeerden moeten kunnen rekenen op een waardevol diploma, waarmee zij vlot aan de slag komen op de arbeidsmarkt. De pandemie heeft de beweging naar blended learning versneld. In dit hoofdstuk laten we de praktische aanpak hiervan zien en rapporteren we over het portfolio, het onderwijsbeleid, de afsluiting van een aantal IP-programma's, regelingen voor speciale doelgroepen onder de studenten en over internationale activiteiten.

Portfolio

De HvA onderzoekt regelmatig of het onderwijsportfolio nog voldoet aan de wensen van de samenleving. Biedt de HvA onderwijs op de juiste niveaus aan? Sluit ons onderwijs voldoende aan bij de arbeidsmarkt en is het onderwijsaanbod nog up-to-date? De checks hebben plaatsgevonden, maar door vertraging vanwege corona-omstandigheden is er in 2020 geen nieuwe opleiding gestart. Op 1 september is wel de Ad Educatief Professional Beroepsonderwijs begonnen. Dit is een samenvoeging van de Ad's Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek I en II, Onderwijsondersteuner Techniek en Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn.

Het portfolio van de HvA omvat bij aanvang van 2021 51 bacheloropleidingen, zeventien masteropleidingen en drie Associate degrees (Ad's). Binnen deze opleidingen zitten keuzemogelijkheden voor studenten. Op tal van vakgebieden zijn opleidingen geclusterd met een brede propedeuse en verschillende studiepaden later in de opleiding. Dat gebeurt onder andere bij Social Work, Elektrotechniek, Gebouwde Omgeving, HBO-ICT en de financiële/fiscale opleidingen. Daarmee sluit de HvA aan bij het beleid van ministerie van OCW dat flexibiliteit binnen bestaande opleidingen aanmoedigt.

Van de zeventien geaccrediteerde **masteropleidingen** is er één academische, de European Master of Science in Occupational Therapy. Er liggen circa dertien initiatieven voor nieuwe masteropleidingen klaar. Twee daarvan hebben in december 2020 een positief advies voor de Toets Nieuwe Opleiding ontvangen van de NVAO. De ene is de eerste joint-degreemasteropleiding, die samen met Northumbria University (VK) wordt aangeboden. De andere is de master GGZ-Verpleegkunde. De groei van het masteraanbod is een direct uitvloeisel van het beleid uit het instellingsplan 2015-2020 om het masteraanbod te verhogen.

Naast de huidige drie Ad's zijn er zeven in ontwikkeling, waarvan vier de intentie hebben om per september 2021 te starten. Dit is een direct uitvloeisel van het beleid om het AD-aanbod te verhogen. Eind 2020 is het programma voor de gezamenlijke ontwikkeling van Ad's afgelopen.

In 2020 is een start gemaakt om het portfolio te bezien vanuit de breedte van het totale HvA-aanbod. Daarvoor is een evaluatieplan gemaakt. Met de resultaten willen wij de onderwijskwaliteit verhogen en meer focus aanbrengen bij curriculumontwikkeling.

Keuzemogelijkheden

Bij de HvA is elke student welkom, in elke fase van zijn of haar leven. We hebben er dit verslagjaar voor gezorgd dat de student steeds meer keuzemogelijkheden krijgt. Studenten kiezen bijvoorbeeld in (brede) bacheloropleidingen zoals Social Work 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 stellen met elke student een persoonlijk studieplan op. Zij investeren ook in een betere integratie van het leren met de werkplek van de student. De uitdagende leeromgeving wordt onder andere vormgegeven met flexibel onderwijs, goed georganiseerd onderwijs en digitalisering. Hieronder meer over deze programma's.

Flexibel Onderwijs

Na een aantal jaren liep het programma Flexibilisering in 2020 af. Opleidingen zijn op verschillende manieren aan de slag gegaan met het vormgeven van flexibel onderwijs. Het programma richtte zich op visie- en kennisontwikkeling en daarnaast op het stimuleren en ondersteunen, op aanvraag, van opleidingen in de ontwikkeling van een eigen visie en aanpak. Inmiddels biedt de helft van alle HvA-opleidingen keuzes in leerroutes, specialisaties en/of afstudeerrichtingen en een kwart biedt keuzevakken of -semesters. Een resultaat uit 2020 is de visie op flexibel onderwijs. Daarin staat hoe de HvA de flexibilisering ziet en langs welke lijnen die de komende jaren wordt vormgegeven. Kerngedachte is dat een student die meer eigenaarschap ervaart, succesvoller is, het onderwijs als inclusiever ervaart en ook wendbaarder zal zijn op de arbeidsmarkt. Bij de vormgeving van het onderwijs spelen de verschillen tussen studenten in interesses, ervaring, omstandigheden, leerstrategie, behoefte aan uitdaging een belangrijke rol. Het programma Flexibilisering gaat vanaf 2021 verder onder de vlag van 'Persoonlijke leerpaden'.

Landelijke ontwikkelingen flexibilisering

Flexibilisering is ook een van de aandachtsgebieden van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Dit is een samenwerking van de Vereniging Hogescholen, de Vereniging van Universiteiten, SURF en veertig instellingen voor hoger onderwijs. Onder deze vlag zagen in 2020 een aantal publicaties het licht, met inzichten over het ontwerpen en organiseren van flexibel onderwijs in de vorm van persoonlijke leerpaden. De publicaties gingen over de didactische consequenties bij het studeren in 'eigen tempo' en over het onderwijs- en examenreglement (OER). Daarnaast zijn de eerder gepubliceerde [studentroutes](#) voorzien van extra handvatten op het gebied van [organisatie en logistiek](#). De publicaties zijn vanaf februari 2021 te vinden op [de website van het Versnellingsplan](#). Het samenwerkingsverband Flexibilisering realiseerde een gedragen voorstel voor een landelijke pilot met *microcredentials* (het afzonderlijk certificeren van kleine onderwijseenheden). In december 2020 hebben de Vereniging Hogescholen en de VSNU het voorstel vastgesteld, met als doel om in het volgend studiejaar samen met OCW, DUO en SURF hiermee te starten in het post-initiële domein.

Goed georganiseerd onderwijs

Een goede organisatie van het onderwijs is een cruciale randvoorwaarde voor flexibilisering. Daarvoor is het programma Goed Georganiseerd Onderwijs (GGO) in 2019 opgezet. In 2020 boog het team zich onder andere over de rooster-technieken en het onderwijsportaal. Roostertechnieken zijn de basis van het onderwijs en zorgen ervoor dat de kennis-circulatie steeds flexibeler georganiseerd kan worden. In de toekomst gaan de roostertechnieken van klassiek roosteren tot en met just-in-time roosteren, waarbij de regie geheel bij studenten en docenten komt te liggen. Hiertoe is het rooster-programma Termtime aangeschaft dat in 2021 en 2022 stapsgewijs in gebruik wordt genomen.

Flexibilisering bij Voeding en Diëtetiek

Voeding en Diëtetiek startte dit jaar met een vernieuwd curriculum, waarbij studenten vanaf jaar 1 keuzeprojecten doen in en voor de stad. Vanaf jaar 2 kunnen studenten drie keuzes maken uit verschillende modules (uiteindelijk 12) op het gebied van productontwikkeling, gezondheidsbevordering en diëtetiek. In totaal volgen ze zes modules waarmee ze volledig hun eigen programma kunnen vormgeven. De docent is meer een didactische coach. De student staat centraal en de docent begeleidt het leerproces. Ook toetsing is aangepast naar het principe van programmatisch toetsen waarbij de ontwikkeling van de student centraal staat.

In 2020 is het eerste prototype van het nieuwe onderwijsportaal gepresenteerd. Het onderwijsportaal is een app waarin de student gemakkelijk en betrouwbaar alle informatie vindt die relevant is voor zijn of haar studie: cijfers, roosters, voortgang, nieuws, enzovoort. Het resultaat is ontstaan uit een intensieve samenwerking met gebruikers.

Ook is er in 2020 een nieuwe tool aangeschaft die gaat helpen bij de planning en organisatie van nieuw onderwijs, SQill. Hiermee kunnen opleidingen sneller en efficiënter nieuw onderwijs ontwikkelen en aanbieden. Een aantal opleidingen gaat hier in 2021 mee werken.

GGO kenmerkt zich door een netwerkcultuur en een multidisciplinaire aanpak. De onderwijsbureaus van de faculteiten vormen de spil. In 2020 werkten tientallen studenten, docenten en ondersteuners via zogenaamde maaklabs mee aan nieuwe kaders, nieuwe processen en een bijpassende cultuur en ICT-voorzieningen.

Digitalisering

In 2020 is er voortgebouwd op de ervaringen met de didactiek en technische uitvoering van online onderwijs waarmee de HvA heeft voorgesorteerd op meer blended onderwijs, mede vanwege de coronacrisis. In september 2019 nam de HvA de nieuwe digitale leeromgeving Brightspace in gebruik. Bij de start van de coronabeperkingen in maart 2020 waren docenten nog volop bezig hun onderwijs daarin op te nemen. Toch bleek het mogelijk om snel over te schakelen van fysiek naar online onderwijs. In korte tijd is de netwerkcapaciteit vergroot en zijn middelen voor het geven van online colleges opgeschaald.

Docenten kregen informatie en instructies op het terrein van didactiek en tooling op een interne website en via het team DLO-innovatiepartners (digitale leeromgeving) die nauw samenwerkten met het productteam DLO bij de dienst ICT Services. Vele docenten zullen ook terugkijken op een periode waarin ze veel zelf hebben 'uitgevogeld,' waarvoor grote waardering is.

In maart is versneld de Digital Transformation Officer gestart. Met deze nieuwe functie is de HvA in staat gebleken goed te kunnen inspelen op de directe noodzaak tot transformatie naar online onderwijs.

Na de zomer konden studenten en docenten beperkt gebruik maken van de campus en ontstond ook de behoefte om activiteiten te organiseren waar sommige deelnemers fysiek aanwezig zijn en anderen op afstand. Hiervoor zijn *meeting owls* beschikbaar gesteld: daarmee kan hybride onderwijs georganiseerd worden.

Toetsing, zo is gebleken, is een van de aspecten van online onderwijs die zich niet makkelijk laat ombouwen naar digitale varianten. Online proctoring functioneert omwille van de privacy alleen als een laatste redmiddel.

De coronacrisis daagde de HvA uit om versneld na te denken hoe blended onderwijs er uit kan zien, als bijdrage aan de onderwijskwaliteit. Daarbij komt meer kijken dan het omzetten van fysieke lessen naar online varianten. Het vraagt om verdere ontwikkeling. Blended onderwijs betekent een optimale mix van fysiek en online, wat iets anders is dan 'maximaal online' onderwijs. Een didactisch goed doordachte balans tussen fysiek en online onderwijs, maar ook tussen werkvormen, leermaterialen, technieken en leeromgevingen (de campus, de praktijkomgeving en thuis) waarbij de onderwijsdoelen leidend zijn, zijn kenmerken van goed blended onderwijs. De ondersteuning van DLO-innovatiepartners was en is daarom primair gericht op de didactiek en de studenten en pas in tweede instantie op de techniek. De winst van de coronaperiode is dat het onderwijs verrijkt is met asynchrone (niet live) activiteiten zoals kennisclips, quizzen en andere online activiteiten. Docenten hebben versneld ervaring kunnen opdoen in de digitale leeromgeving en daarmee hun didactisch handelingsrepertoire uitgebreid. Daardoor zullen zij steeds meer in staat zijn zowel hun fysieke als digitale onderwijsactiviteiten goed vorm te geven en effectief op elkaar af te stemmen. Hiertoe zijn de eerste stappen gezet.

De uitwisseling over en het onderzoek naar blended learning vindt niet alleen intern plaats, maar ook extern. Op 4 december organiseerde het lectoraat Teamprofessionalisering in veranderende organisaties (Daniel van Middelkoop) een landelijk seminar over digitaal onderwijs in coronatijd. Resultaten van het longitudinale onderzoek dat in mei 2020 is gestart werd met collega's van andere hogescholen besproken.

De uitwisseling gebeurt ook met collega-instelling Saxion en in het kader van de landelijke versnellingsagenda's SURF. Internationaal gebeurt het via Metropolia benchlearning van de U!REKA digital education-werkgroep. Dit is een in 2020 opgezet traject waarbij HvA en Metropolia met en van elkaar leren. De verdere ontwikkeling naar blended learning vormt de uitdaging voor 2021 en daarna. De Leidraad robuust en studeerbaar onderwijs (met ontwerpcriteria voor de ontwikkeling, organisatie en uitvoering van het onderwijs) wordt op grond van bewezen ervaringen geactualiseerd in 2021 met handreikingen voor blended en flexibel onderwijs.

Leven lang ontwikkelen

Flexibel onderwijs bij op-, bij- en nascholing is een voorwaarde. De HvA zet in op flexibele omscholingsroutes voor de vier kraptesectoren zorg, onderwijs, IT en techniek. Dat doet de HvA ook in landelijk verband met de Vereniging Hogescholen en met grote netwerkorganisaties als [de Buitenboordmotor](#) en [House of Skills](#), die zich beide inzetten om zo veel mogelijk mensen aan een passende baan te helpen, al dan niet na een herscholingstraject.

Sinds vijf jaar biedt de HvA een flexibele omscholing tot IT'er (Make IT Work) met baangarantie aan. Het programma zou in 2020 haar eerste lustrum vieren. Vanwege de coronomstandigheden waren er geen feestelijkheden rond dit heugelijke feit. De opmars gaat echter onverminderd voort. Inmiddels zijn 720 mensen omgeschoold, wordt het traject op zes plaatsen in het land aangeboden en zijn meer dan 155 bedrijven aangesloten als werkgever. Binnen de omscholingsrichtingen worden specialisaties aangeboden, zodat omscholers nog beter aan kunnen sluiten bij de toekomstige werkgever. Daartoe wordt actief samenwerking gezocht met in de sector bekende leveranciers. De resultaten van Make IT Work zijn ook te danken aan projectleider Ronald Kleijn, die begin 2021 [een erelaureaat van de HvA kreeg](#). Daarmee bekroont de HvA medewerkers voor hun uitzonderlijke bijdrage aan de positionering danwel de strategische koers van de hogeschool.

Ook al enige jaren lopen de verkorte trajecten tot leraar primair onderwijs, voortgezet onderwijs of mbo (zij-instroom in beroep-traject). In september 2020 begon de deeltijdopleiding Engineering, waarbij werkgevers voor een baangarantie zorgen ([Be an Engineer](#)). Per februari 2022 gaat er naast de hbo-v dual-variant ook een maatwerktraject van start om in zes maanden de propedeuse te halen. Daarna stroomt de student regulier in in de hoofdfase.

2020 was ook het jaar waarin de HvA een nieuwe LLO-campus (Leven Lang Ontwikkelen) opende op het Mediapark in Hilversum. Dit is een loket voor werknemers, werkgevers en ondernemers uit de regio Gooi en Vechtstreek. Zij kunnen er terecht met vragen en voor ondersteuning bij (loopbaan)begeleiding, scholing op maat en matching. Vragen over op-, om-, en bijscholing worden steeds meer geconcentreerd rondom arbeidsmarktregio's waar dan ook een rijkere infrastructuur en netwerken ontstaan.

Programma Onderzoek in onderwijs

Het programma Onderzoek in Onderwijs ondersteunde opleidingen de afgelopen jaren bij het integreren van onderzoek in het curriculum. Wat is er bereikt? Opleidingen hebben een visie op onderzoek in het curriculum. De meest voorkomende leerdoelen die ze hebben geformuleerd zijn kennis van onderzoeksresultaten en de ontwikkeling van onderzoekvaardigheden. De overlegnetwerken in en buiten de HvA blijven na het afsluiten van het programma actief. Het lectoraat Higher Education, Research and Innovation verwerkt de opbrengst van het programma in een boek, dat naar verwachting in 2021 open access verschijnt.

Kwaliteit

Alle opleidingen van de HvA ondergaan eens in de zes jaar een accreditatie, uitgevoerd door de NVAO. Daartussenin houdt de opleiding zelf een midterm review. Beide reflectiemomenten stimuleren eigenaarschap en vormvrijheid. In 2020 vonden zeven opleidingsaccreditaties plaats, die allemaal resulteerden in een positief oordeel van het visitatiepanel. Bij vijf opleidingen gebeurde dat op basis van de lichte beoordeling, die deel uitmaakt van een experiment (tot 2024) om accreditaties efficiënter te maken en meer betrokkenheid van docenten en studenten te genereren. De resultaten zijn veelbelovend. Opleidingen laten daadwerkelijk meer eigenaarschap en zelfbewust handelen zien. Eén Ad, twee bachelors, één master en één joint master ondergingen een Toets nieuwe opleiding. Zij ontvingen (soms onder voorwaarden) positieve adviezen van de panels die de opleiding bezochten en zijn in afwachting van besluiten van de NVAO.

Studenten

Student Engagement

Een betrokken student is een succesvolle student. Vanuit die gedachte begon vijf jaar geleden het programma Student Engagement. Het doel was studenten structureel beter te betrekken bij de organisatie van het onderwijs. In 2020 is dit standaard geworden en het programma is afgesloten.

Studenten worden via de drietrapsraket introductie – studievereniging – medezeggenschap verleid om zich te verbinden met de HvA. De introductie, een laagdrempelige evenement, was in 2020 noodgedwongen digitaal. Om het gemis aan contact enigszins te compenseren, kregen alle eerstejaars een online magazine met daarin alle relevante voorzieningen.

In studieverenigingen praten studenten mee over het onderwijs en de community. Niet alle opleidingen hebben een eigen studievereniging, in 2020 zo'n zeventig procent. In het afgelopen jaar ging er steun uit naar de bestaande studieverenigingen, die moeilijker dan anders leden konden werven en events organiseren. Als de omstandigheden het weer toelaten, zullen ook de resterende opleidingen steun krijgen om studieverenigingen op te richten, zodat over drie jaar alle opleidingen een eigen vereniging hebben. De leden van studieverenigingen leerden in 2020 hoe ze optimaal kunnen functioneren, onder andere hoe bestuursoverdracht werkt en hoe ze sponsors kunnen werven. De verenigingen leerden ook van elkaar en kregen coaching. In 2020 was er elke acht weken een studieverenigingen-overleg. Ze maken gebruik van een in 2020 ontwikkelde community-app waarmee ze contact met leden kunnen onderhouden, evenementen plannen en een plek bieden aan sponsors.

De volgende stap in betrokkenheid van studenten is deelname aan medezeggenschap. Om de kwaliteit van de medezeggenschap te versterken, is veel informatie over de

OER (onderwijs- en examenregeling) en de kwaliteitsafspraken voor studenten beschikbaar gemaakt, onder andere in presentaties, kennisclips, vragenuurtjes en via het beantwoorden van individuele vragen. Ook zijn er basistrainingen voor medezeggenschapsraden en opleidingscommissies in de digitale leeromgeving Brightspace gemaakt en gegeven.

Studeren met een functiebeperking

Per jaar starten er aan de HvA ruim tweeduizend studenten met een **functiebeperking**, een chronische ziekte of psychische omstandigheden. Om deze studenten dezelfde kansen te bieden om hun talenten te ontplooiën als andere studenten, wil de HvA hen een gelijkwaardige onderwijsomgeving bieden. De afgelopen drie jaar heeft de HvA daar een strategisch programma voor ingezet, waarin elke faculteit een eigen opdracht had. Daarnaast werkten faculteiten, diensten en studentenplatform Limitless samen om de hele hogeschool zo toegankelijk mogelijk te maken. Limitless voorziet de HvA gevraagd en ongevraagd van feedback. Studenten van het platform treden op in leiderschapstrajecten en professionaliseringstrajecten voor docenten.

Via Limitless hebben in 2020 28 eerstejaarsstudenten een mentor gekregen die hen wegwijs maakte in de HvA met extra aandacht voor hun specifieke omstandigheden. 65 Studenten zijn gekoppeld aan een student met dezelfde achtergrond, vijf keer zoveel als vorig jaar. Daarnaast hebben examencommissies, studentendecanen en toetsorganisaties een slag gemaakt in het harmoniseren van verschillende voorzieningen voor studenten en vooral ook in het duidelijk informeren over die voorzieningen. Dat was een uitgesproken wens van studenten.

Studenten met een functiebeperking, een chronische ziekte of psychische omstandigheden kunnen voor de start van de opleiding aangeven welke hulpmiddelen ze nodig hebben. In 2020 was dit gesprek, genaamd *soft landing*, voor het eerst bij alle opleidingen beschikbaar. Tevens zijn begin 2020 de laatste aanpassingen aan de gebouwen van de HvA opgeleverd, waarmee een maximale toegankelijkheid is verzekerd. Voortaan blijft de toegankelijkheid een onderdeel van het ontwerp- en bouwproces.

Topsport

De [Topsport Academie Amsterdam](#) (TAA) ondersteunt topsportende studenten zo goed mogelijk om hun carrière te combineren met een opleiding. Ze krijgen onder meer extra begeleiding bij roosters opstellen en studeren op afstand. De **255 HvA-topsporters** moesten bij gebrek aan wedstrijden in 2020 zoeken naar een nieuwe balans.

In 2020 groeiden de faculteitscoördinatoren in hun rol als vast aanspreekpunt voor studenten uit de faculteit. Daarnaast is er een [atletencommissie](#) opgericht, waarin topsportstudenten uit alle faculteiten vertegenwoordigd zijn. Zij behartigen de belangen van de studenten.

De samenwerking met Topsport Amsterdam/Centrum voor Topsport en Onderwijs, Ajax en het Calandlyceum is geïntensiveerd. Dit heeft geleid tot een project waarbij leerlingen van die school die voetballen bij Ajax hun profielwerkstuk schrijven onder begeleiding van de faculteitscoördinatoren, gelinkt aan een HvA-opleiding.

Landelijk heeft de topsportacademie overlegd met de partners in het hoger onderwijs om knelpunten als gevolg van corona op te lossen en over de versnelde digitalisering in het onderwijs. In Europees verband is project [AtLAS](#) (topsport en ondernemerschap) opgestart en koersen [Starting 11](#) (digitale Toolkit) en [Scores](#) (train-de-trainer programma) naar een succesvolle afronding in 2021.

In oktober startte een interne audit van de TAA, voorjaar 2021 worden de resultaten verwacht. De Topsport Academie kijkt met grote interesse uit naar de Olympische en Paralympische Spelen in Tokio, waar diverse HvA-topsportstudenten acte de présence geven.

Studiesucces

Het hoofdfaserendement is – ondanks de coronacrisis – redelijk stabiel gebleven. Na vier jaar hoofdfase daalde het rendement HvA-breed een procent tot 62 procent. Het verschil in hoofdfaserendement na 4 jaar, ten opzichte van vorig jaar, ligt bij de faculteiten tussen de -3% en +3%, met uitzondering van FBSV. De belangrijkste oorzaken voor lagere rendementen bij de opleidingen: de stages, praktijkvakken en in mindere mate buitenlandse studie- of stageperiode, waarvoor geen alternatief was.

In het netwerk randstadhogescholen (G6, de zes grote hogescholen in de Randstad) heeft de HvA het thema studentsucces verkend. Of studenten succesvol zijn, hangt niet alleen af van het behalen van een diploma binnen de gestelde termijn, maar ook van hun tevredenheid over de opleiding, hun succes op de arbeidsmarkt en hun bijdrage aan de maatschappij in termen van burgerschap.

Aansluiting

In 2020 is de HvA meer gaan samenwerken met het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs in de regio. Vanuit OCW zijn er sinds 2018 aansluitingsgelden beschikbaar om dit mogelijk te maken.

Om te zorgen dat studenten de aansluiting met hun opleiding drempelvrij ervaren lopen er faculteits- en opleidingsspecifieke projecten. Een greep uit de gestarte projecten in 2020: de opleiding Toegepaste Psychologie van FMR is een podcast gestart over doorlopende leerlijnen vo/mbo-ho en de loopbaanbegeleiding die daarop van toepassing is. De faculteit Business en Economie heeft in samenwerking met het lectoraat Kansrijke schoolloopbanen en het lectoraat Teamprofessionalisering de Knap-training voor docenten in het mbo ontwikkeld die docenten in staat stelt om hun studenten een Kritische, Nieuwsgierige, Analytische en Planmatige houding aan te leren. De faculteit Techniek heeft bestaande verwante doorstroomprogramma's en keuzedelen mbo hbo versterkt en nieuw ingericht.

Hoofdfaserendement na 4 jaar voltijd



H12 : alle voltijd bachelorstudenten die in 2012 zijn gestart met de hoofdfase.

Bron: HvAdata

HvA-breed is het aanbod generieke vaardigheden verbeterd in het project Vaardig door je Studie. Het gaat dan om studievaardigheden, taalvaardigheden, loopbaancompetenties en rekenvaardigheden. In samenwerking met het vo en mbo is er een subset gevormd van zeven startvaardigheden (onder andere plannen, analyseren en reflecteren) waar het vo met hun leerlingen aan kunnen gaan werken.

Instroom mbo-studenten met een kleine studieachterstand in het hbo

In het voorjaar van 2020 zag het ernaar uit, dat mbo-studenten die naar het hbo wilden, onevenredig getroffen zouden worden door de coronacrisis. Zij zouden door een kleine studievertraging als gevolg van corona zich niet in kunnen schrijven en een jaar verliezen. Om dat te voorkomen, is landelijk afgesproken om deze studenten alvast toe te laten tot het hbo. Voor deze voorwaardelijke toelating moesten zij een positief afrondingsadvies indienen, waaruit bleek dat in redelijkheid kon worden verwacht dat zij voor 31 december 2020 de mbo-opleiding zouden afronden.

De HvA heeft samen met betrokken hbo- en mbo-instellingen in de regio afspraken gemaakt over de uitwerking van deze landelijke afspraken. Bij de HvA ging het om 340 mbo-studenten. 85 procent van deze studenten heeft voor 31 december 2020 het diploma behaald. Dit mooie resultaat werd in de eerste plaats door de studenten zelf gerealiseerd, ondersteund door veel studieloopbaanbegeleiders die voor de juiste ondersteuning hebben gezorgd.

Studenttevredenheid

De tevredenheid van studenten is een belangrijke indicator voor de onderwijskwaliteit van de HvA. Tot 2018 kwam de mening van studenten tot uiting in de jaarlijkse landelijke Nationale Studenten Enquête (NSE), maar in 2020 besloot de minister van OCW de enquête af te blazen. In 2019 ondervond de enquête technische problemen en zijn de resultaten niet beschikbaar gesteld. Daarom is in 2019 en 2020 het HvA-studentenpanel ingezet. De eigen enquête onder studenten levert geen complete vervanging op van alle informatie die voorgaande jaren uit de NSE voortkwam, maar biedt wel enige continuïteit in de belangrijkste cijfers over studentenoordelen die gebruikt worden bij de sturing van de organisatie. 722 studenten namen deel aan de enquête.

In totaal is 69 procent van de voltijd bachelor studenten (zeer) tevreden met de opleiding in het algemeen. Het lijkt erop dat de tevredenheid in het algemeen van 2020 in lijn ligt met eerdere jaren. Op deelaspecten van de studie scoort 'algemene sfeer' het hoogst. Studenten zijn ook relatief tevreden over groepsmaat, inhoud en algemene vaardigheden. Internationalisering scoort het laagst en ook informatievoorziening en studiebegeleiding kan beter volgens de studenten. Faculteiten kregen het verzoek om actie te ondernemen op de resultaten.

Studentenwelzijn

Naast de tevredenheid was het welzijn van studenten in 2020 belangrijker dan andere jaren. Al voor de coronacrisis uitbrak, stond het welzijn van studenten op de agenda van het CvB. Om hier beter zicht op te krijgen vond in december 2019 een onderzoek plaats. De resultaten kwamen beschikbaar toen de coronacrisis in volle gang was. Bijna 70 procent gaf aan dat ze zich energiek en veerkrachtig voelden en 60 procent hield er een gezonde leefstijl op na. 31 procent gaf aan stress te ervaren, vooral vanwege prestatiedruk, deadlines en de combinatie van studie, een baan en een sociaal leven.

In juni 2020 werd er opnieuw gepeild onder studenten. Ze kregen onder andere vragen over hun welzijn en hoe ze de overgang naar online onderwijs hebben ervaren. Uit de resultaten kwam naar voren dat studenten in 2020 minder gelukkig waren en minder energie en veerkracht hadden dan vóór de coronacrisis. Bovendien ervaarde meer dan de helft van de studenten een (veel) hogere studiedruk dan voor de coronacrisis. De meest genoemde factoren waren verminderde concentratie, gemis aan face-to-face contact met medestudenten en docenten en een verstoorde balans tussen studie en privé.

Om de resultaten van het onderzoek nog beter te kunnen duiden zijn er online panelgesprekken gevoerd. Het doel was om een goede basis te leggen om het welzijn van de HvA-studenten (verder) te verbeteren. Uit de gesprekken kwam naar voren dat studenten behoefte hebben aan beter contact met docenten en vooral met de studiebegeleider.

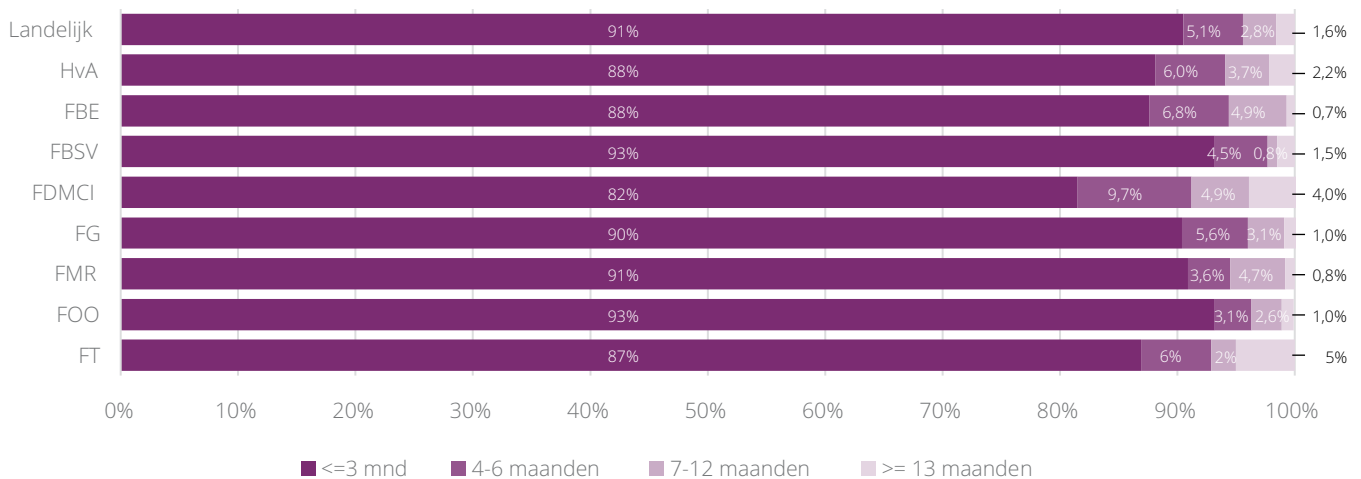
In november 2020 is opnieuw een enquête uitgevoerd, enerzijds voortbordurend op de enquête uit juni, anderzijds aangepast aan de actualiteit van het nieuwe studiejaar. Uit de resultaten bleek dat het geluk, het energieniveau en de veerkracht van onze studenten na een dip in juni weer terug was op het niveau van december 2019. Ongeveer 32 procent van de studenten maakt zich in het algemeen wel (zeer) veel zorgen over de coronacrisis en 40 procent over hun eigen studievoortgang.

Faculteiten hebben naar aanleiding van de resultaten ingezet op beter contact tussen studenten en studieloopbegeleiders. Verder heeft iedere faculteit of opleiding maatwerk toegepast om tegemoet te komen aan de specifieke wensen van studenten, die per faculteit of opleiding verschillen. Enkele faculteiten hebben aanvullende gesprekken gevoerd.

Aansluiting arbeidsmarkt

Afgestudeerden van de HvA, zo luidt de in het instellingsplan geformuleerde ambitie van de HvA, kunnen aan de slag op de (grootstedelijke) regionale, nationale én internationale arbeidsmarkt en kenmerken zich door hun evidence based vakmanschap. In 2020 moet het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA dat

Zoekduur eerste baan (afgestudeerden 2018-2019)



Bron: HBO Monitor 2020, de respondenten zijn voltijd bachelorstudenten.

binnen drie maanden een baan heeft gevonden, minimaal 85 procent bedragen.

Uit de HBO-Monitor 2020, waarin HvA-afgestudeerden uit studiejaar 2018-2019 in het najaar van 2020 zijn gevraagd naar hun arbeidsmarktintrede, blijkt dat ruim 94 procent van degenen die zich aanbieden op de arbeidsmarkt werk heeft gevonden. Daarvan werkt 83 procent op tenminste hbo-bachelor niveau. Van alle HvA-afgestudeerden vond 88,5 procent binnen drie maanden na het afstuderen een betaalde baan. De score van de HvA ligt daarmee iets onder het landelijke gemiddelde van 91 procent.

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 acht Europese kennisinstellingen. Naast reguliere mobiliteit van studenten onder U!REKA-partners wordt ook de mobiliteit bevorderd onder onderzoekers, docenten en ondersteunend personeel. Naar aanleiding van de Brexit eind 2020 neemt de HvA maatregelen om ervoor te zorgen dat U!REKA-partner Edinburgh Napier University

aangesloten blijft bij de Europese ontwikkelingen en dat uitwisseling mogelijk blijft.

Het uitbreken van de coronapandemie in 2020 heeft veel invloed gehad op verschillende aspecten van internationalisering. Op het gebied van **internationale mobiliteit** zijn vergaande gevolgen aan te wijzen. Veel studenten moesten in het begin van de pandemie worden teruggehaald vanuit het buitenland waar ze verbleven voor hun internationale uitwisseling of stage. Inkomende en uitgaande internationale mobiliteit (exchange en stage) was in de rest van het jaar niet of nauwelijks mogelijk. Voor nieuwe en bestaande internationale bachelor- en masterstudenten hebben het **International Student Network** en de **ASVA studenten-unie** hun buddy-programma breed uitgerold. Internationale studenten konden een buddy vormen met een Nederlandse HvA-student en zo worden ondersteund. Naast sociaal contact bieden konden deze buddy's bijvoorbeeld ook helpen bij het doen van boodschappen tijdens quarantaine. De coronacrisis heeft daarnaast nadruk gelegd op het belang van Internationalisation@Home en digitalisering. Binnen de HvA wordt bijvoorbeeld meer aandacht besteed aan virtuele studentenmobiliteit met *Collaborative Online International Learning*, oftewel virtuele exchange.

De **HvA Summer School** kon in 2020 geen doorgang vinden evenals het jaarlijkse HvA-evenement de **Going International-dag**. Bij andere activiteiten werd gezocht naar creatieve oplossingen zodat die toch door konden gaan. Zo werd het **International Talent Event Amsterdam (ITEA)** verschoven van mei naar november en in een hybride vorm uitgevoerd: deels fysiek en deels online. Dit evenement werd samen met kennispartners in Amsterdam georganiseerd en biedt een platform voor Amsterdamse internationale studenten en internationale bedrijven in de regio Amsterdam om elkaar te treffen voor stagemogelijkheden, afstudeer- en onderzoeksprojecten en ook toekomstige

banen. De jaarlijkse **UIREKA Conferentie** werd door Metropolia University of Applied Sciences volledig online aangeboden vanuit Helsinki. Ook het **Student Ambassador Programme** kon vanwege corona niet doorgaan. Daarom is het **Global Connection Programme** opgezet om (internationale) studenten met elkaar te verbinden en verschillende workshops aan te bieden over bijvoorbeeld interculturele communicatie.

In 2020 heeft de Europese Commissie het nieuwe **Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027** toegekend aan de HvA. De aanvraag voor deze Charter was goedgekeurd en deze toekenning is een voorwaarde om deel te nemen aan Erasmus+ activiteiten. De HvA ontvangt subsidie vanuit Erasmus+ voor het faciliteren van (studiepunt) mobiliteit van studenten (studie/stage) en docenten en heeft daarnaast een aantal gezamenlijke internationale projecten lopen. Zo vertrokken er (pre-corona) in 2019-2020 402 HvA-studenten met een **Erasmusbeurs** (studie) naar het buitenland. In datzelfde jaar verbleven 501 buitenlandse studenten aan de HvA met een Erasmusbeurs. De tabel biedt een overzicht van uitgaande mobiliteit van de afgelopen jaren voor student-, docent- en stafmobiliteit. Deze cijfers gaan over het studiejaar 2019-2020 en daardoor zijn de effecten van corona nog niet (volledig) zichtbaar.

De internationale projecten van de HvA gaan bijvoorbeeld over mobiliteit buiten Europa en andere strategische-partner-subsidies bij FBE, FOO, FMR en FBSV (KA 107). Daarnaast lopen er verschillende **Erasmus+ projecten** waaronder het Erasmus+ sportproject 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 het transformeren van curricula via internationalisering en virtuele exchange. In 2020 heeft het Horizonproject ATELIER, waarin de HvA partner is, een kick-off georganiseerd voor het Innovation Atelier Amsterdam Buiksloterham om deze wijk in Amsterdam energieneutraal te maken.

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 2020 heeft de HvA 31 aanvragen ontvangen waarvan er 11 konden worden voorgedragen voor de VSBfonds Beurs. De **Holland Scholarship** (HS)-beurzen zijn bedoeld voor studenten van Nederlandse hoger-onderwijsinstellingen voor studie in een niet-EER-land (Europese Economische Ruimte) 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 2019-2020 hebben 20 internationale studenten een HS-beurs ontvangen. 36 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 praktische en andere zaken binnen de HvA en het leven als student in Amsterdam.

Erasmus+ KA103: subsidies voor studie, stage en gastdocentschappen

	SMS (Studie)		SMP (Stage)		STA (Gastdocentschappen)		STT (Staftraining)		OS	Totaal
	Studenten	Subsidie	Studenten	Subsidie	Gastdocentschappen	Subsidie	Staftrainingen	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	371	€ 379.372	67	€ 104.849	56	€ 29.135	16	€ 9.020	€ 89.727	€ 612.103
2019-21*	402	€ 557.734	54	€ 120.558	27	€ 15.825	12	€ 8080	€ 104.800	€ 806.997

* Subsidieperiode 2019-21 is nog niet afgerond.

2.2 Onderzoek

Met praktijkgericht onderzoek draagt de HvA direct bij aan de innovatie van de regionale beroepspraktijk en de actualisatie van het onderwijs. Aan de HvA wordt onderzoek gedaan dat vraaggericht is en in samenspraak met partners uit de praktijk wordt uitgevoerd. In 2020 is de onderzoekscapaciteit iets gestegen. De coronacrisis heeft de voortgang van het onderzoek vertraagd, maar bood ook nieuwe kansen.

Centres of Expertise

De HvA profileert het onderzoek in zes urban thema's die aansluiten bij de vraagstukken in (de regio) Amsterdam: Applied Artificial Intelligence, Urban Education, Urban Governance and Social Innovation, Urban Technology, Creative Innovation en Urban Vitality. De thema's krijgen gestalte in Centres of Expertise (CoE). In het Centre of Expertise als netwerkorganisatie komen markt en maatschappelijke partijen (producten/diensten), overheid (wet- en regelgeving), onderwijs (kennis/professionaliteit) en burgers (betekenis/betrokkenheid) samen (quadruple helix).

Alle Centres of Expertise hebben in 2020 een plan gemaakt voor de ontwikkeling van het CoE volgens het in november 2020 vastgestelde kader voor Centres of Expertise van de Vereniging Hogescholen. De versterking van de CoE's is een belangrijke ontwikkeling waar ook de komende jaren veel aandacht naar zal uitgaan.

De coronacrisis heeft een merkbaar effect op de voortgang van het onderzoek gehad in 2020. In sommige gevallen was het niet meer mogelijk om data te verzamelen of konden fysieke experimenten niet plaatsvinden. Ook konden docent-onderzoekers minder tijd aan onderzoek besteden, omdat online lesgeven meer tijd vroeg. Een aantal deadlines voor onderzoeken is verplaatst, terwijl er tegelijkertijd ook veel nieuwe onderzoeken opgestart werden. [SIA](#) stelde impulsmiddelen beschikbaar om de infrastructuur van het onderzoek te verbeteren, met als doel de opgelopen vertraging in te lopen. De HvA wendt de gelden aan om:

- de infrastructuur voor al het HvA-onderzoek te versterken op de thema's research managementprocessen en verantwoord databeheer;
- de onderzoeksinfrastructuur gekoppeld aan de ontwikkeling van de Centres of Expertise (CoE's) te innoveren, namelijk netwerkenbeheer, interfaces met de stad/regio en het aantoonbaar maken van de impact van de CoE's.

Professors of practice

De aandacht voor duurzaamheid, digitalisering en diversiteit krijgt in het onderwijs en onderzoek een impuls via de aanstelling van professors of practice. De HvA was in 2019 de eerste hogeschool die een dergelijke functionaris aanstelde. Dat is de Britse econome Kate Raworth, die zich voor een

periode van drie jaar aan de HvA verbindt, om onder andere het economisch onderwijs te verrijken met duurzame inzichten. Na haar inaugurele rede op 23 januari 2020 volgde een eerste kennismaking met het management van de faculteit Business en Economie op 19 en 20 mei, waarbij alle onderwijsclusters en lectoraten zich presenteerden aan Raworth. Duidelijk werd hoe duurzaamheid al op diverse plekken in de faculteit een plek had, en waar nog potentie lag om dit verder te ontwikkelen. Daarna volgden in juni twee webinars voor docent-onderzoekers over de 'homo economicus', en over bruikbare oude en nieuwe economische theorieën en modellen voor in het onderwijs. Raworth was betrokken bij de finetuning van de masterlevel cursus [Managing in the Circular Economy](#), die samen met ABN Amro werd ontwikkeld voor medewerkers van de bank en alumni van AMSIB. Zij trad ook op als panellid bij de studentenpresentaties.

Op 17 november was Raworth keynote spreker en panellid bij de Global Entrepreneurship-week die Programma Ondernemerschap organiseerde voor een breed publiek. Tenslotte was de professor of practice op veel niveaus betrokken bij de oprichting van het Centre for Economic Transformation (CET) dat in 2021 van start gaat. Vanuit haar Doughnut Economics Action Lab (DEAL) heeft Raworth een belangrijke rol bij [de Amsterdam Donut Coalitie](#), waar het CET ook een sterke verbinding mee zal creëren.

In 2020 heeft de HvA Marleen Stikker benoemd als tweede Professor of Practice voor het verrijken van de ambities die de HvA op digitalisering heeft. Stikker is internetpionier, oprichter en directeur van onderzoeksinstelling Waag. Ze is vooral voorvechter van open, eerlijke en inclusieve technologie. In haar rol als Professor of Practice op de D van Digitalisering zal zij bij de HvA de transformatie naar de digitale samenleving helpen vormgeven. Stikker richt zich op drie gebieden: onderwijs, onderzoek en de organisatie. Ze zal onder andere gastcolleges geven.

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 2020 262,1 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.

Er waren in 2020 veel wisselingen bij de lectoren. Er zijn negen nieuwe lectoren benoemd. Vijf lectoren verlieten de HvA vanwege een nieuwe aanstelling. 16 Lectoren hebben tevens een aanstelling bij een andere kennisinstelling, waardoor de samenwerking met deze instellingen wordt versterkt.

Alle wijzigingen bij de lectoren zijn te vinden in de tabel Lectoren in de bijlage Onderwijs en Onderzoek van dit jaarverslag.

Lectoren in de spotlights

Reint Jan Renes, lector Psychologie voor een duurzame stad, was in 2020 een half jaar gedetacheerd naar het Outbreak Management Team van het RIVM dat de overheid adviseert bij de maatregelen die getroffen worden om het coronavirus in te dammen.

Louise Elffers, lector Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad werd per 1 oktober benoemd tot directeur van het nieuw opgerichte kenniscentrum Ongelijkheid. Het doel is om te onderzoeken welke structurele belemmeringen er in het schoolsysteem, het huisvestingssysteem en het gezondheidssysteem zitten waardoor systematische achterstelling ontstaat op basis van sociaal-economische achtergrond en of kleur. De gemeente Amsterdam en vier Amsterdamse kennisinstellingen (HvA, Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit en Hogeschool Inholland) zijn de initiatiefnemers van het kenniscentrum. Looptijd is 2020-2022.

In het verslagjaar ronden maar liefst negentien promovendi hun onderzoek succesvol af. Drie docenten ontvingen in 2020 een promotiebeurs van NWO, waarmee ze naast hun docentschap gedurende vijf jaar aan een promotieonderzoek kunnen werken. Dat zijn er aanzienlijk minder dan voorgaande jaren (acht in 2019). Dat komt onder andere doordat de ronde van september 2020 is uitgesteld naar januari 2021. Met het postdoc-programma dat in 2018 van start ging, beoogt SIA via de inzet van gepromoveerde onderzoekers in het onderwijs de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek en het onderwijs te verhogen. De HvA zet het postdoc-programma in voor de ontwikkeling van HvA-talent en om HvA-promovendi een carrièreperspectief te bieden. In 2019 zijn de eerste vier postdocs gestart en in 2020 zijn vier voordrachten ingediend bij SIA die allemaal zijn gehonoreerd.

Professional doctorate: stand van zaken

In 2019 kwam het debat op gang over een nieuw traject in het praktijkgericht onderzoek, het **professional doctorate**. De HvA is hier een van de initiatiefnemers van. Het professional doctorate kan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek verder verbeteren, het onderzoek professionaliseren (docentprofessionalisering) en de onderwijskolom vervolmaken (niveau 8 van het Europese kwalificatiekader).

In 2020 heeft de HvA vanuit de sectoren Onderwijs, Gezondheid & Welzijn, Kunsten & Creatief en Maritiem bijgedragen aan het schrijven van proposities voor een professional doctorate-pilot. Het landelijk programmateam is bezig om de pilots (afgezien die voor Onderwijs) verder vorm te geven. De HvA is hiervoor, via lector Harry van Vliet, ook betrokken in het landelijke programmateam dat het brede kader schrijft waarin randvoorwaarden als financiering, duur, titel, instroom en kwaliteitsborging worden vastgelegd. In 2021 krijgt de HvA duidelijkheid of de pilots kunnen starten. Van Vliet werd in 2020 benoemd tot hogeschoolbreed lector Doorwerking praktijkgericht onderzoek.

Innovatietraining

Een nieuwe 'functie' in het onderzoek is het innovatietraining. De gedachte hierachter is dat de onderzoeksrelatie tussen hogescholen en het mkb sterker wordt als onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven aan elkaar worden gekoppeld.

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

	2016	2017	2018	2019	2020
Lectoren	47/33,4	49/35,2	59/41,8	60/39,8	60/42,1
Docent/onderzoekers	303/145,8	326/163,2	332/143,0	364/159,8	372/168,2
Promovendi	87/49,6	86/49,8	78 / 44,8	99/57,1	94/51,7
Totaal	437/228,8	461/248,2	469/229,6	523/256,7	526/262,1

Bron: Jaarverslagen kenniscentra

Gepromoveerde HvA docent-onderzoekers

Promovendus	Faculteit	Titel proefschrift	Datum promotie
Loes Kreemers	FMR	Searching for a job: problem and emotion-searched coping	30 januari 2020
Jorien van der Laan	FMR	Giving voice to homeless people	11 september 2020
Beatriz Pineda Revilla	FMR	From Efficiency to Decency	18 september 2020
Cynthia Boomkens	FMR	Supporting vulnerable girls in shaping their lives	23 oktober 2020
Rick Wolbertus	FT	Evaluating Electric Vehicle Charging Infrastructure Policies	27 februari 2020
Inge Oskam	FT	The role of stakeholder interaction in collaborative business modelling for sustainability	16 oktober 2020
Ward van Helmond	FT	Fingermarks, beyond the source. What their composition may reveal about the donor.	12 november 2020
Ahmed Nait Aicha	FDMCI	Activity Recognition from Sensor Network Data for Health Monitoring of Elderly	19 november 2020
Riemer van Rozen	FDMCI	Domein-Specifieke Talen voor Game Ontwikkeling	19 februari 2020
Patricia de Vries	FDMCI	From Crypto Wars to Lessons of Love: Contestations of Capture Technology	11 juni 2020
Maarten van Egmond	FG	Physiotherapeutic risk stratification and tailored intervention for gastro intestinal cancer patients undergoing elective surgery.	2 december 2020
Joost van den Dool	FG	Cervical dystonia: Disability and the value of physical therapy.	21 september 2020
Jos Dobber	FG	Motivational interviewing: active ingredients and mechanisms of change.	1 april 2020
Jan Luitzen	FBSV	NOORTHEY RULES! De import van (moderne) Engelse sporten op het Nederlands jongens- instituut Noorthey (1820-1882), geanalyseerd vanuit cultuurhistorische en lexicografische invalshoek.	23 november 2020
Tim van Kernebeek	FBSV	Quantification of gross motor skills within the physical education setting.	7 oktober 2020
Liz Dale	FOO	The professional roles and language teaching methodologies of English teachers in bilingual schools: current practices and challenges	7 april 2020
Fadie Hanna	FOO	De ontwikkeling van de beroepsidentiteit van pabostudenten en de spanningen die hierbij ontstaan	11 september 2020
Aisa Amagir	FOO	'You can't spend all the money you have': Financial literacy education among young students in the Netherlands.	30 oktober 2020
Jeanne Martens	FBE	De betekenis van netwerken voor vrouwen in relatie tot loopbaanontwikkeling	11 september 2020

Er gaan 15 studenten voor een half jaar als stagiaire aan de slag met een onderzoeksvraag van participerende bedrijven. Vervolgens blijven zij als trainees nog een jaar aan deze bedrijven gekoppeld, waar ze vanuit hun traineefunctie verder werken aan het onderzoek. Onderzoekers van de HvA bieden individuele begeleiding aan de trainees, terwijl tevens cohortbegeleiding in de vorm van peer-intervisie en masterclasses wordt geboden. De voorbereiding van dit traject was in 2020, de pilot, met subsidie van SIA, start in februari 2021.

Kwaliteit van onderzoek

De kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek wordt regelmatig getoetst. Dat gebeurt onder andere in HvA-brede onderzoeksevaluaties met het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022](#) (BKO) van de Vereniging Hogescholen als evaluatiekader. Eénmaal per zes jaar laat de HvA al het onderzoek door een panel van externe, onafhankelijke deskundigen beoordelen. Hoewel de focus daarin ligt op publieke verantwoording, gebruikt de HvA de uitkomsten om het onderzoek verder te ontwikkelen. In 2021 vindt de derde externe evaluatie onderzoek plaats en in 2020 zijn de voorbereidingen daarvoor gestart. De doorwerking van het onderzoek in het onderwijs en de beroepspraktijk en maatschappij zal bijzondere aandacht krijgen.

Dit gebeurt vanuit het netwerk Onderzoekskwaliteit, een professionele leergemeenschap rondom de kwaliteitszorg van praktijkgericht onderzoek bij de HvA. Doel van het netwerk is uitwisseling van kennis en informatie over kwaliteitszorg onderzoek. Het netwerk kan zowel facultair als centraal voorzien in advies met betrekking tot kwaliteitsborging van onderzoek. Vanuit dit netwerk participeert de HvA ook in het landelijk netwerk kwaliteitszorg onderzoek (LNKO) dat onder andere adviseert over het BKO.

In samenwerking met het in 2020 ingestelde lectoraat Doorwerking van praktijkgericht onderzoek (lector Harry van Vliet) wordt in het netwerk onder andere de discussie gevoerd over kwaliteitscriteria die recht doen aan de doorwerking van praktijkgericht onderzoek in het onderwijs, de beroepspraktijk en maatschappij.

De notitie Rapporteren over doorwerking van praktijkgericht onderzoek biedt de HvA-onderzoekers daarbij tools om kwaliteitscriteria voor hun onderzoek verder te expliciteren. Deze tools worden in 2021 voor het eerst gebruikt in de aanloop naar de externe evaluatie.

Begin 2020 is op de intranetsite een centrale plek voor onderzoekers in gebruik genomen om een aanvraag

voor ethisch advies over hun onderzoeksprojecten in te dienen bij de Ethische Commissie Onderzoek (ECO) van de HvA. De commissies wetenschappelijke integriteit van de Randstedelijke hogescholen (R6) gaan samenwerken over de klachten die zij ontvangen, zo is afgesproken.

Research Data Management en Gedragscode voor Wetenschappelijke Integriteit

Als bijdrage aan de kwaliteit van onderzoek is er in 2020 aandacht uitgegaan naar de integriteit van onderzoek. Een cultuur, bewustwording en handelingsbekwaamheid onder studenten, docenten en opleidingsteams moet nog ontstaan. Het doel is dat alle betrokkenen verantwoord omgaan met data en persoonsgegevens (RDM en AVG). Een van de resultaten is de handreiking Nederlandse Gedragscode voor Wetenschappelijke Integriteit. Op basis hiervan komt er materiaal voor studenten en docenten beschikbaar in 2021. Een klankbordgroep van docenten wisselt kennis uit, zowel intern als met collega-instellingen. In 2021 gaat tevens de HvA-brede Learning Community Open Science van start.

Internationaal: UASNL

De HvA versterkt haar internationale positie via deelname aan het UASNL netwerk, een landelijk netwerk met veertien andere Nederlandse hogescholen. Daarnaast profileert de HvA zich via lidmaatschap van de lobby-organisatie **Science | Business**, gevestigd in Brussel.

In 2020 geworven derdegeldstroom-projecten

categorie	aantal	totaal bijdrage externe partijen
tot € 20.000	116	€ 542.697
€ 20.000 – € 50.000	23	€ 755.125
€ 50.000 – € 100.000	10	€ 662.271
€ 100.000 en meer	4	€ 573.000
totaal	153	€ 2.533.092

Bron: Jaarverslagen kenniscentra

Ontwikkeling middeleninzet (in € 1.000)

HvA	2016	2017	2018	2019	2020
1e geldstroom	15.700	16.610	22.663	24.134	26.236
2e geldstroom	5.626	8.178	9.510	8.734	8.788
3e geldstroom	3.621	2.601	3.053	2.623	2.748
overig	417	615	592	420	571
totaal	25.364	28.005	35.226	35.912	38.344

Bron: Jaarverslagen kenniscentra

Financiering

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 2020 heeft deze strategie voor veel gehonoreerde subsidies gezorgd, merendeels afkomstig uit het subsidieprogramma van NWO. In totaal is er voor 11,2 miljoen euro aan, veelal meerjarige, subsidieprojecten gehonoreerd. Daarnaast hebben ook externe partijen voor in totaal 2,5 miljoen euro een financiële bijdrage geleverd aan 153 grotere en kleinere onderzoeksprojecten. Een overzicht van de in 2020 gehonoreerde subsidieprojecten uit de tweede geldstroom staat in de bijlage Onderwijs en Onderzoek van dit jaarverslag.

Zichtbaarheid resultaten

De vele onderzoeksprojecten leveren kennis op die onbelemmerd zijn weg moet vinden naar onderwijs, onderzoekers, de beroepspraktijk en de maatschappij. De HvA onderschrijft de uitgangspunten van [open access](#). Dat blijkt ook uit de jaarlijkse groei van het percentage open access-publicaties. 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](#).

In 2020 is het project Pure portal afgerond en per januari 2021 is de [research database](#) van de HvA online ontsloten. Op deze manier zijn alle resultaten die door docent/onderzoekers zijn geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem Pure, openbaar toegankelijk.

Publicaties van HvA-onderzoekers

	2016	2017	2018	2019	2020
Wetenschappelijke publicaties	341	332	350	323	291
Professionele publicaties	321	347	243	243	293
Totaal	662	679	593	566	584
Waarvan open access publicaties	-	257 (38%)	348 (59%)	400 (71%)	445 (76%)

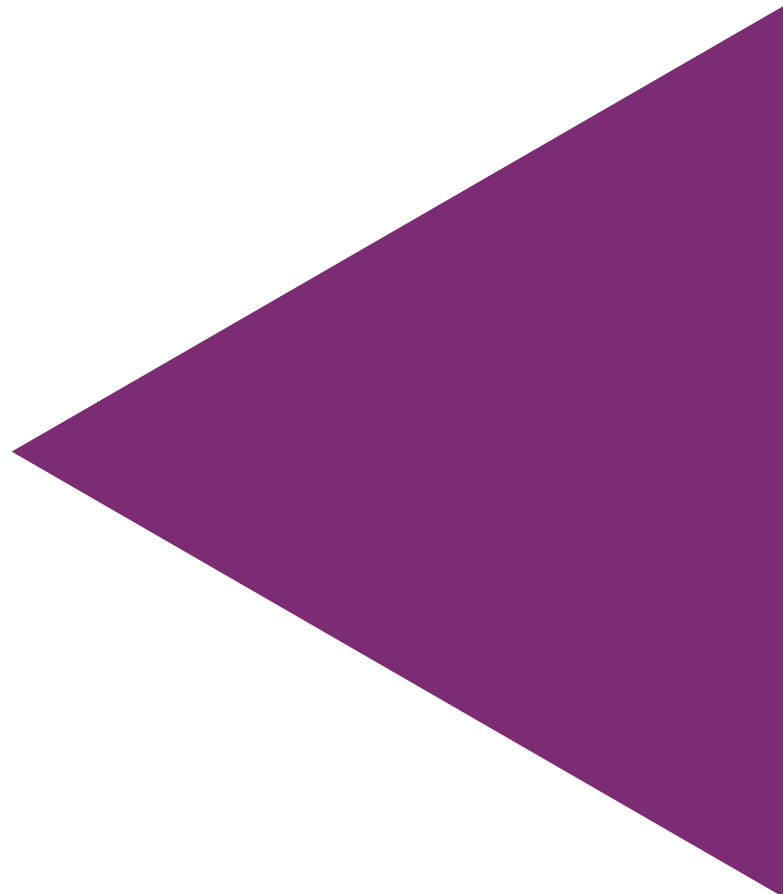
Bron: Pure (peildatum 9 maart 2021)

Het aantal publicaties houdt geen gelijke tred met de groei van het onderzoek. De oorzaak ligt onder meer in de verschuivende focus van onderzoeksgroepen naar presentaties en ontwerpessies.

Het platform **Openresearch.Amsterdam** (ORPA), een initiatief van de gemeente Amsterdam en de Amsterdamse hogeronderwijsinstellingen (HvA, VU, UvA, Inholland, AHK) deelt en stimuleert kennis over onderzoek met betrekking tot Amsterdam. Vooral burgers en professionals vormen de doelgroep.

Het **Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek** (NPPO) wil praktijkgericht onderzoek van alle hogescholen beter zichtbaar, vindbaar en beschikbaar maken. Met als uitgangspunt optimaal gebruik van beschikbare lokale informatiebronnen, zoals HvA Pure en zo min mogelijk extra belasting van de onderzoekers.

In april 2020 is fase 0 afgerond met een blauwdruk voor het platform en een werkplan voor fase 1 (tot april 2021). Die fase richt zich op inventarisatie van gebruikerswensen leidend tot een prototype dat, via interactieve feedbacksessies met gebruikers, getest wordt op gebruikersvriendelijkheid en aantrekkelijkheid. Ook toekomstige governance en exploitatie van het NPPO zijn belangrijke aandachtspunten. Hogescholen leveren kennis en expertise via inzet van werkgroepen. De HvA is penvoerder en werkt mee in het project via de stuurgroep, het projectteam en diverse werkgroepen. NPPO is een project van Vereniging Hogescholen, Regieorgaan SIA, HKI en SURF, dat verantwoordelijk is voor projectmanagement. Resultaten worden verwacht in april 2022.



Ontwikkelingen bij de Centres of Expertise

Het **Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI)** is een samenwerking van vier hogescholen: de HvA (pen-voerder), Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, InHolland en de Gerrit Rietveld Academie. In het CoECI werken studenten, onderzoekers en het werkveld nauw samen om met creatieve methoden, technieken, strategieën en producten richting en vorm te geven aan grootstedelijke vraagstukken. Creativiteit (zoals kunst, media, technologie en ontwerp) draagt bij aan een duurzame, inclusieve en participatieve samenleving door het vermogen om te kunnen vertalen en verbeelden. Het CoECI houdt zich bezig met vraagstukken die spelen in de maatschappij, en daarmee draagt ze bij aan het lerend vermogen van alle betrokken partners en aan het versnellen, vergroten en versterken van het innovatievermogen van hogescholen en de creatieve industrie. Het CoECI is sinds 2013 actief, toen nog onder de naam Amsterdam Creative Industries Network en heeft diverse initiatieven opgezet (Knowledge Mile, Campus Amsterdam en de Digital Society School).

Het **Centre of Expertise Urban Governance and Social Innovation** richt zich op de grote uitdagingen in de stad: duurzame economische ontwikkeling, veiligheid, samenleven, arbeidsmarkt en de fysieke leefomgeving in de Metropoolregio Amsterdam. Deze complexe opgaven vragen om sociale innovatie: vernieuwende oplossingen en nieuwe werkwijzen. Intensieve samenwerking tussen burgers, overheden, ngo's en kennisinstellingen (*urban governance*) is een randvoorwaarde om deze innovatie te bereiken. Het Centre werkt via projecten waarin analyse samengaat met werken aan verandering. We doen dit op het lokale schaalniveau: dicht bij burgers en professionals wordt werken aan verandering concreet. Tegelijk verbinden we de uitkomsten en lessen aan vraagstukken van systeeminnovatie: welke meer structurele veranderingen zijn nodig in de aanpak en governance van grootstedelijke vraagstukken? We werken altijd vanuit een transdisciplinaire aanpak waarin we meerdere wetenschappelijke en professionele perspectieven gebruiken van de drie dragende faculteiten Maatschappij en Recht, Business en Economie en Techniek: grootstedelijke vraagstukken houden zich immers niet aan grenzen.

Het **Centre of Expertise Urban Education** onderzoekt leren en ontwikkelen van kinderen en jongeren in de grote stad. Het Centre of Expertise wil bijdragen aan het vergroten van kansengelijkheid voor kinderen en jongeren door onderzoek te doen naar inclusieve leer- en ontwikkelarrangementen en het handelen van professionals daarbij. Op die manier draagt het Centre bij aan een optimale ontwikkeling van kinderen en jongeren. En aan het zich thuis en erkend voelen van kinderen en jongeren in een stad. Het Centre of Expertise Urban Education werkt nauw samen met professionals op het terrein van leer- en ontwikkelarrangementen van kinderen en jongeren. Daarbij is er hechte samenwerking met beleidsactoren, maatschappelijke instellingen, de lokale en landelijke overheid en andere kennisinstellingen. Het onderzoek is gericht op bijdragen aan grootstedelijke, maatschappelijke uitdagingen op dit terrein en gekoppeld aan opleidingen van de HvA.

Met het **Expertisecentrum Applied Artificial Intelligence (CoE)** investeert de hogeschool in de ontwikkeling van onderzoek en onderwijs van toegepaste kunstmatige intelligentie binnen alle domeinen en studierichtingen. Het centrum richt zich op het betekenisvol toepassen van AI-technieken in een specifieke context (zorg, accountancy, media, retail). In zeven facultaire labs wordt binnen die toepassingsgebieden in co-creatie samengewerkt aan innovatie, met het onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Bij de ontwikkeling en toepassing van verantwoorde en inclusieve AI staat de gebruiker centraal. Dit resulteert onder meer in tools, instrumenten en trainingen (zoals AI-basiscursus voor docenten en onderzoekers). Studenten zijn betrokken door projecten, minoren en masters over digitalisering en AI. Neem de masters Digital Driven Business en Applied AI (september 2021), en minoren FinTech en Data Science. De HvA draagt hiermee bij aan een inclusieve digitale transitie. www.hva.nl/ai

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 samen met bewoners 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, beroepsmuzici en professionele dansers.

Het **Centre of Expertise Urban Technology** onderzoekt, ontwerpt en realiseert oplossingen voor stedelijke uitdagingen, samen met partners uit de praktijk op de thema's energy transition, circulair transition, mobility & connectivity en designing future cities. hiermee draagt het programma bij aan duurzame, leefbare en economisch sterke steden van de toekomst. de kennisagenda van het coe urban tech sluit aan bij de uitdagingen van de metropoolregio amsterdam en op de vragen van onze key-partners in die regio. urban technology is inmiddels een erkende partner en is vertegenwoordigd binnen de relevante netwerken en overleggen. het CoE is een voorbeeld van de wijze waarop de kruisbestuiving tussen onderzoek, onderwijs en de (beroeps)praktijk een bijdrage kan leveren aan de innovatiekracht en leefbaarheid van de regio.

Projecten 2020

Centre of Expertise for Creative Innovation (CoECI)

Guiding environment

Het onderzoek 'Guiding Environment', ook wel 'De Interactieve Woonomgeving' genoemd, is opgestart in 2018 vanwege de snel vergrijzende Nederlandse bevolking en de kans op dementie. Met de hervorming in de zorg ligt de nadruk op langer zelfstandig thuis wonen en komen mensen met beginnende en matige dementie niet of nauwelijks in aanmerking voor het wonen in verpleeg- of verzorgingshuizen.

Vanuit die situatie hebben onderzoekers een interactieve, 'empathische woonkamer' ontwikkeld, die mensen met beginnende dementie kan ondersteunen en stimuleren met dagelijkse activiteiten. Daardoor blijft de kwaliteit van leven behouden en kan zelfs toenemen. Bovendien kan de empathische woning de zorgprofessionals en mantelzorgers ontlasten. Een eerste resultaat is de aanpassing van woningen in de gemeente Aalst-Waalre. Dit project is een samenwerking met mkb-bedrijven, HAN, Fontys en TU/e.

Trust in play

[De European School for Urban Game Designers](#) (TiP) brengt kunstenaars, game-ontwerpers, speelse auteurs, academici, gemeentelijke besluitvormers en burgers samen in een coöperatief proces van het creëren van stedelijke games.

Met behulp van speelsheid, participatief ontwerp en creativiteit onderzoekt het project methoden voor empowerment en artistieke samenwerking tussen verschillende Europese belanghebbenden die actief zijn in de stedelijke speelsector, als middel om de inzetbaarheid en financiële duurzaamheid van stedelijke spelontwerpers te verbeteren. Tegelijkertijd benadrukt TiP het feit dat door de co-creatie van stedelijke spellen alle betrokken belanghebbenden kunnen bijdragen aan het verminderen van spanning en angst in de snelkookpan die tegenwoordig een moderne stedelijke stad is.

De school heeft drie vestigingen, één in Amsterdam, één in Athene en een Nomadische vestiging voor trainees in andere Europese steden.

TiP organiseerde een [livecast](#) in Pakhuis de Zwijger met de drie games die de trainees tijdens het project ontwikkelden.

Projecten van AI

Robots in retail

Het Centre for Market Insights (CMI) – het AI-lab van de Faculteit Business en Economie – heeft in 2020 onderzoek gedaan naar Robots in Retail. In deze gelijknamige expertgroep van ShoppingTomorrow – een netwerk van e-commerce-professionals – had het CMI de leiding en boog zich met partners over de onderzoeksvraag:

Wat zijn de mogelijkheden om met robots de retailpraktijk te verbeteren/innoveren, en wat zijn hiervan de gevolgen voor de klant, medewerker en organisatie?

De onderzoekers concludeerden dat robottechnologie de komende jaren voor veranderingen in de retail gaat zor-

gen. Dankzij ontwikkelingen op het gebied van AI, machine learning, speech- en voice-technologie, motorische en sensorische technologie, en connectiviteit, zullen robots steeds beter in staat zijn om op autonome wijze taken voor de retailer te vervullen. Denk hierbij aan de voorraad beheren, winkel schoonmaken, klanten verwelkomen en informeren, en aankopen bezorgen.

Download [de bluepaper](#) voor de uitkomsten van het onderzoek.

Legal Tech Lab

Voor juridische afdelingen van financiële instellingen en overheidsorganisaties is legal tech een actueel thema, waarmee de dienstverlening verbeterd wordt. In 2020 heeft onderzoeker Ivar Timmer (Legal Tech Lab van de faculteit Maatschappij en Recht) samen met Rachel Rietveld (UvA) verschillende cursussen verzorgd voor juridische professionals van de gemeenten Amsterdam (vaste, intensieve samenwerking), Utrecht, Hilversum en Nijmegen, de provincie Gelderland en ING.

De juristen worden geschoold in procesmanagement en -analyse, en doen kennis op om beslisbomen te maken (eenvoudige expertsystemen). Ze ontwikkelen een prototype voor een juridisch proces dat helpt bij het maken van keuzes, die hierdoor (deels) geautomatiseerd kunnen worden. Denk aan juridische afwegingen rond subsidie, inkoop en aanbesteding. Of het opstellen van complexe contracten en afhandelen van bezwaren. Deze relatief eenvoudige vormen van Kunstmatige Intelligentie zijn belangrijke eerste stappen naar een datagedreven werkwijze binnen juridische afdelingen. Deze trajecten krijgen onder meer een vervolg via een subsidieaanvraag.

[Voorbeeld van een prototype](#)

[Zie ook: Legal Techlab](#)

Urban Governance and Social Innovation

ABCitiEs

In steden wordt geëxperimenteerd met collectieven die gezamenlijk de coördinatie oppakken van hun buurt of winkelgebied. Hier zijn al veel goede resultaten mee behaald, maar er is ook ruimte voor verbetering. Een consortium van vijf Europese regio's, Manchester, Vilnius, Varazdin-Cakovec, Athene en Amsterdam, heeft de afgelopen twee jaar het beleid met betrekking tot gebiedsgerichte ondernemerscollectieven in hun regio's geanalyseerd. In de verschillende regio's is case studie onderzoek uitgevoerd door universiteiten, in nauwe samenwerking met gemeenten en lokale belanghebbenden. Belangrijke conclusie was dat samenwerking inzet vraagt van alle partijen, en gedeeld eigenaarschap hierbij essentieel is. In de 2de fase van het onderzoek gaan de partners duurzamere samenwerking concretiseren, onder andere in Amsterdam door het opzetten van een subsidie-loket en het makkelijker maken voor burgers om taken van de overheid over te nemen (Right to Challenge). [Meer weten](#)

Fieldlab Toekomstplannen jongeren

Hoe denken Amsterdamse jongeren na over hun toekomst? En hoe kunnen ze daarbij het beste worden ondersteund? Dit zijn centrale vragen in het Fieldlab Toekomstplannen Jongeren, een praktijkonderzoek waarin de HvA, gemeente Amsterdam en een tiental organisaties in de stad samenwerkten aan het toekomstperspectief van jongeren. In het Fieldlab (2017-2020) volgden ruim honderd jongeren workshops storytelling, waarin zij werden getraind in het maken en uitdragen van hun persoonlijke verhaal over hun verleden, heden én toekomst. De gesprekken met 7 jongeren verwerkten we daarnaast in een verhalenbundel. We ontwikkelden een Handreiking Toekomstgericht werken voor de professionals die met jongeren werken. Dit vraagt om het verkennen en uitstippelen van wat komen gaat met aandacht voor de weg die jongeren al hebben afgelegd en de fase van ontwikkeling waar zij zich in bevinden. We willen hiermee bijdragen aan toekomstgericht denken én doen in de ondersteuning aan jongeren.

Projecten Urban Education

(Her)kennen wij elkaar? Versterken van de binding tussen studenten en docenten in het hbo

In de grote steden volgen studenten met verschillende etnisch-culturele en/of religieuze achtergronden naast elkaar onderwijs. Sommige studenten ervaren vanuit hun thuis-situatie een grotere afstand tot school. Docenten die met één been in de onderwijspraktijk en een been in de superdiverse stad kunnen de verschillende leefmilieus waarin studenten leven verbinden. Daarvoor heeft de HvA een trainee-programma ontwikkeld voor docenten met een bi-culturele achtergrond. In dit project is onderzocht hoe de trainees het ervaren om rolmodel te zijn voor studenten, hoe hun binding met studenten is en welke ervaringen ze hebben als nieuwe docent. De resultaten laten zien dat de trainees als rolmodel worden gezien door verschillende studenten; hun jonge leeftijd en/of bi-culturele achtergrond maakt hen benaderbaar. Trainees proberen vooral inclusief onderwijs te verzorgen door hun eigen ervaring te delen en alle studenten aandacht te geven en op hun gemak te stellen.

Vorbereiding op normatieve vraagstukken

Docenten en andere sociale professionals ervaren stevige uitdagingen met onderwerpen met een sterke normatieve component.

Voor dit project voerden we focusgroep-gesprekken uit met lerarenopleiders, docenten pedagogiek en studenten die werkzaam zijn in het Amsterdamse onderwijsveld. Hierin vroegen we waar zij tegenaanlopen, wat goede aanpakken zijn en op welke manieren studenten op deze taak worden voorbereid.

De gesprekken laten zien dat met name kwesties die sterke controverses oproepen, verlegenheid met zich meebrengen: moet een docent neutraal zijn, moet je bepaalde kaders hanteren, mag je grenzen stellen? Studenten menen dat zij zowel door de opleidingen als door werkveld beperkt worden voorbereid en vooral zelf zoeken naar goede methoden. Het onderzoek biedt concrete handvatten voor docenten om deze thema's te behandelen.

Tevens geeft het opleidingen een reflectiekader om te bekijken of zij hun studenten voldoende op deze taak voorbereiden. Dit kader is relevant voor alle opleidingen waar dit soort vraagstukken leven.

Projecten Urban Vitality

Better in, better out

Patiënten hebben minder complicaties en herstellen sneller als ze vóór een hartoperatie met een fysiotherapeut hun conditie verbeteren. Ook bij andere patiëntengroepen lijkt dat zo. Maarten van Egmond, docent Fysiotherapie bij de HvA, dacht iets soortgelijks te ontdekken bij patiënten die worden geopereerd voor slokdarmkanker. Daarom onderzocht hij voor en na de operatie ruim 200 patiënten op een aantal graadmeters voor fysieke conditie. Veel patiënten bleken voor de operatie al in goede conditie te zijn. Toch kregen deze patiënten last van complicaties. Er bleek geen enkel verband tussen conditie en complicaties. Patiënten met slokdarmkanker hoeven dus niet per se vooraf getraind te worden om complicaties te voorkomen. Na de operatie voelen veel slokdarm-kankerpatiënten zich erg zwak en kwetsbaar. Dagelijkse dingen lukken vaak niet meer en eten is moeilijk. Fysiotherapie helpt om te herstellen, maar naar de praktijk komen is in het begin vaak te zwaar. Daarom voerde Van Egmond een haalbaarheidsstudie uit naar een oefenprogramma via e-Health. Daarmee oefent de patiënt thuis met een app, terwijl de fysiotherapeut op afstand beschikbaar is. De resultaten waren goed.

OK-GEZOND

Kinderen in grote steden hebben vaker overgewicht dan die daarbuiten. Dat hangt samen met het hoge aantal gezinnen met een lage sociaal-economische status en/of migratie-achtergrond. Pedagogische professionals in de kinderopvang hebben veel contact met peuters en hun ouders. Het project OK-GEZOND helpt professionals, met een vroege preventieve aanpak van overgewicht. Het project is gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen pedagogisch professionals en ouders op het gebied van gezonde leefstijl, zowel op de opvang als thuis. Het projectteam ontwikkelt een toolkit met activiteiten die de ouders met hun kind kunnen ondernemen.

Projecten Urban Technology

Opslag duurzame energie in batterijen elektrische auto's

SEEV4-City (Smart, clean Energy and Electric Vehicles for the City) Elektrische auto's staan vaak 's avonds aan de laadpaal. Dit zorgt voor een piekbelasting van het energienetwerk. Tegelijkertijd wordt veel zonne-energie die overdag wordt opgewekt nooit gebruikt. Dit kan anders. Batterijen van elektrische auto's kunnen worden ingezet voor de opslag van duurzame energie. Een speciale laadpaal kan ervoor zorgen dat auto's, bedrijven en huishoudens de energie later kunnen gebruiken. Het is aangetoond dat dit op kleine schaal kan. SEEV4-City onderzoekt hoe dit op grotere schaal kan worden toegepast. Het project draagt bij aan de transitie naar duurzame energie in de stad.

De infiltrerende stad

Volgens het KNMI moeten we in Nederland in de toekomst rekening houden met hogere temperaturen, een sneller stijgende zeespiegel, nattere winters, heftigere buien en kans op drogere zomers. Tegelijkertijd is een steeds groter gedeelte van steden verhard, en is wateroverlast een groeiend probleem in de stedelijke omgeving. Door gebruik van 'infiltrerende' (waterdoorlatende) bestrating kan wateroverlast effectief bestreden worden. Het project Infiltrerende Stad brengt de werking van waterdoorlatende bestrating en van traditionele bestrating in kaart en vergelijkt ze met elkaar. Daarnaast onderzoekt de projectgroep wat voor onderhoud de nieuwe verhardingen nodig hebben, en ontwikkelen ze richtlijnen voor aanleg en onderhoud.



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. Dit hoofdstuk toont waar de impact van de HvA direct gevoeld wordt: onder andere in relaties met de Centres of Expertise, op Schiphol, het Marineterrein, via buurtcampussen en bij het bestrijden van het lerarentekort. De tweede helft van dit hoofdstuk beschrijft de subsidies en stimulering die leidt tot de doorwerking van onderwijs en onderzoek in de praktijk.

De Centres of Expertise (CoE's) zijn bij uitstek een voorbeeld van de impact die praktijkgericht onderzoek kan maken. Veel gehonoreerde tweede-geldstroom aanvragen sluiten inhoudelijk aan bij [het nationale missiegedreven innovatiebeleid](#), zoals die voor duurzaamheid en gezondheid. Binnen de financieringsmiddelen van dit innovatiebeleid hebben de CoE's grote aanvragen in voorbereiding. De Centres of Expertise sluiten ook aan bij de maatschappelijke uitdagingen die de Europese Commissie agendeert. Ook hier richten de centres zich op de financiering die daarvoor beschikbaar is, zoals die voor de Europese Green Deal.

Buiten de eigen campussen werkt de HvA samen met partners op strategische plekken in de stad. Een voorbeeld is het Marineterrein, waar de **Digital Society School (DSS)**, een initiatief van de HvA en de gemeente Amsterdam, gevestigd is. De DSS werft tech- en designtalenten uit binnen- en buitenland om in een Digital Transformation Design Traineeship deel te nemen. De traineeships worden gefinancierd door partners uit de markt, die willen investeren in hun transformatievraagstukken. In 2020 werkte DSS samen met de gemeente Haarlem, VNG, GGD, Dienst Justitiële Inrichtingen, Heineken, NEMO, Startup Amsterdam, Amsterdam Economic Board en de gemeente Amsterdam.

Samen met de Verenigde Naties organiseerde de Digital Society School in 2020 voor het vijfde jaar de [Global Goals Jam](#). In deze digitale editie werkten creatieven vanuit vijftig locaties over de hele wereld tegelijkertijd in een tweedaagse *Design Jam* volgens Digital Society Schools-methodiek aan de Sustainable Development Goals.

Op Schiphol ontmoeten het lectoraat Aviation Management en de opleiding Aviation van de HvA netwerkpartners om de verduurzaming van de luchtvaart vorm te geven. Dit betekent ook het anders omgaan met bestaande technologie, inzet van vliegtuigen en aanpassing van het ecosysteem. De HvA is mede-initiatiefnemer voor het living lab 'Bright Sky' waar deze vraagstukken onderzocht worden. Samen met Schiphol, KLM, LVNL, JetSupport, LCS, ROC van Amsterdam en TU Delft zijn er kansrijke thema's opgepakt waar langjarig onderzoeks- en onderwijsprojecten uit voortkomen. Denk aan vliegtuigen duurzamer inzetten door ander onderhoud en gebruik

van data, duurzamere netwerken, safety en security en *autonomous airside* (emissievrij vervoer op de grond).

Op buurtniveau werken studenten en onderzoekers samen in [Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling](#) (BOOT). Op deze plekken, gevestigd in de Amsterdamse stadsdelen Oost, Zuidoost en Nieuw-West en in Zaanstad Poelenburg en Peldersveld, helpen studenten grootstedelijke problematiek oplossen. Te denken valt aan juridische bijstand, maatschappelijk werk en financiële vragen. BOOT heeft in 2020 netwerken gevormd en onderhouden met 170 partners in Amsterdam Nieuw-West, Zuidoost en Oost en Zaanstad Poelenburg en Peldersveld. Vanuit deze netwerken zijn 538 studenten actief geweest.

In 2020 bereidde BOOT, samen met het programma HvA in de Stad een nauwere samenwerking voor met de Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA). De eerste stap was de verhuizing van locatie Amsterdam Nieuw-West naar de OBA-locatie Geuzenveld in september. In 2021 volgen ook de andere locaties. Vanaf dan heten de buurtwinkels buurtcampussen. Door samen te werken met de OBA kunnen beide partijen beter inspringen op wensen en behoeften uit de wijk, bijvoorbeeld wat betreft (digitale) geletterdheid, duurzaamheid en vitaliteit.

Het programma HvA in de Stad werd eind 2020 afgesloten, maar blijft zich bezighouden met het verbinden van mensen en plekken aan leeractiviteiten van studenten. In 2020 leverde het team bijdragen aan de HvA-brede studentbijeenkomsten in het kader van de landelijke City Deal Kennis Maken, zoals de KennisAllianties Duurzaamheid en Eenzaamheid in Nieuw-West, en het verbinden van onderzoek en onderwijs van HvA aan de gemeentelijke Omgevingsvisie Amsterdam 2050 in het Atelier der Verbeelding gedurende het eerste half jaar van 2020.

FLOOR, cultureel platform HvA

Het debatcentrum van de HvA is in 2020 tot een breder cultureel platform getransformeerd. FLOOR staat niet (meer) alleen voor debat, maar voor een interdisciplinaire programmering, van lezingen tot documentaires, poëzievoordrachten en meet ups. Een andere mijlpaal was de

nieuwe slogan 'FLOOR opent je ogen!' In dit bewogen jaar was dat volop aan de orde.

Aan het begin van het jaar stond 'Faking Fake News' op de agenda, met als bijzondere spreker de Canadese journalist van BuzzFeed, Craig Silverman. Het event werd samen met De Balie georganiseerd. In februari vond Chesstival plaats, het allereerste schaakfestival op de HvA met onder andere een schaakbokswedstrijd en bands van het Conservatorium van Amsterdam.

FLOOR nam tijdens corona een vlucht in de onlinewereld en groeide in bereik. In de eerste videoreeks 'FLOOR kickt af?!' waarin potentiële lockdownverslavingen werden onderzocht, had de video over [pornoverslaving](#) 689 views, terwijl fysieke events gewoonlijk minder mensen trekken. Ook [het mooie gesprek](#) met student commerciële economie Terry Tao over de vooroordelen die rondom het label 'chinees' hangen werd 463 keer bekeken.

Samenwerking in de stad was er ook. Naar aanleiding van de Black Lives Matter-beweging was er een livestream in CREA over een inclusieve HvA. En in het najaar was er een livestream bij Pakhuis de Zwijger over [onderwijs in coronatijd](#). Met de 'FLOOR on tour' was het binnen de coronamaatregelen toch mogelijk om mooie samenkomsten te organiseren bij onder andere het Allard Pierson Museum en de Hortus. In het nieuwe podcastkanaal diepte het cultureel platform actuele onderwerpen uit waaronder de [Amerikaanse Verkiezingen met Laila Frank](#) en [dierenrechten met Marianne Thieme](#).

Aanpak lerarentekort

De urgentie rond de aanpak van het Amsterdamse lerarentekort is en blijft onverminderd groot. Naast de maatregelen die -met de ondertekening van de Amsterdamse Lerarenagenda in 2019- door wethouder Marjolein Moorman, de kennisinstellingen en de schoolbesturen po, vo en mbo zijn ingezet vanuit de Taskforce Lerarentekort Amsterdam is zomer 2020 in hoog tempo in samenwerking met OCW een noodplan voor het Amsterdamse primair onderwijs tot stand gekomen. Het convenant hierover met OCW is mede-ondertekend door de HvA.

In dit noodplan zijn onder meer ambities geformuleerd over het opleiden van zij-instromers en het modulariseren en flexibiliseren van de opleiding. De HvA draagt met veel inzet en expertise en in goede samenwerking en afstemming met de Ipabo bij aan de ontwikkel- en uitvoeringstrajecten die met deze ambities samenhangen.

Het aantal belangstellenden voor een zij-instroomtraject groeit. Vanwege de coronapandemie en de druk die dit vanaf maart 2020 met zich meebrengt in de scholen is er minder ruimte om zij-instromers te plaatsen.

Waar mogelijk is met grote inzet en creativiteit uitvoering gegeven aan activiteiten gericht op zowel werving als behoud van Amsterdamse leraren. In november volgde een groep scholieren en werkenden uit Amsterdam de online workshop Leraar voor een dag op de HvA en liepen zij een dag mee met een leerkracht op een Amsterdamse basisschool.

Statushouders voor de klas

In 2020 is het tweede traject **Statushouders voor de klas** afgerond. 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.

Van de elf deelnemers zijn vier gestart met een deeltijd-opleiding aan de HvA (leraar wiskunde of leraar scheikunde) en hebben vier een baan als TOA of zelfs als docent gevonden. Van de drie anderen zijn er twee aan een opleiding in een ander vakgebied begonnen en één deelnemer aan een traineeship.

In september is het traject voor het derde jaar gestart met dertien deelnemers.

Afgelopen jaar is de HvA ook gestart met het nieuwe traject Statushouders in de Zorg, waarin achttien statushouders met vakken als Communicatie in de Zorg, Vak- en beroepsinhoudelijke oriëntatie, NT2 en een stage worden voorbereid op de opleiding HBO-Verpleegkunde.

Doorwerking

Onder de naam Innovation Exchange Amsterdam (IXA) hebben de HvA, UvA, VU en Amsterdam UMC sinds 2014 hun valorisatie-expertise samengebracht. Binnen het hbo is de term doorwerking of impact gangbaar. Met de geboden expertise, faciliteiten, fondsen en infrastructuur wordt bij onderzoekers kennis over én interesse voor doorwerking bevorderd. Het doel van dit alles is om de impact van het praktijkgericht onderzoek op de maatschappij en op de beroepspraktijk te vergroten.

Inzet expertise bij doorwerking

Omdat impact geen standaardaanpak kent, levert IXA maatwerk op basis van behoeften van de onderzoeker en het project. Essentieel is daarbij de inzet van de expertiseteams – subsidieadvies, business development en juridisch advies. In 2020 startte in samenwerking met lector Harry van Vliet (Doorwerking Praktijkgericht Onderzoek) een pilot om die doorwerking methodisch in kaart te brengen. Ook is IXA HvA betrokken bij *Mind the Gap*, een HvA-initiatief waarin meerdere grote projecten worden geanalyseerd op do's en dont's van doorwerking. Dit project wordt grotendeels in 2021 uitgevoerd.

De subsidieadviseurs hebben zo'n honderd subsidieaanvragen begeleid en meer dan vijftien workshops, (interview)trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten verzorgd, grotendeels online. HvA-onderzoekers hebben met ondersteuning van de subsidieadviseurs mooie resultaten geboekt, zoals zes **RAAK-subsidies**, drie **promotiebeurzen voor leraren**, vier **HBO postdoc-posities** en een **LINT-lectoraat** (lector met een aanstelling bij een hogeschool en een onderzoeksinstituut). Ook heeft de HvA in 2020 twee onderzoeksubsidies van de Europese Commissie ontvangen uit het **Horizon2020-programma** en is een **Europese JPI-aanvraag** gehonoreerd. Speciaal is de toekenning van twee corona-onderzoeksubsidies. Eveneens noemenswaardig is de toekenning uit **het Europese Erasmus+-programma** om de organisatie achter de doorwerking te professionaliseren.

De ambitie om meer voet aan de grond te krijgen bij Europese Commissie heeft in 2020 verder vorm en inhoud gekregen. Het praktijkgerichte onderzoek in het algemeen en dat van de HvA in het bijzonder hebben hun weg naar Brussel en vice versa gevonden. Relevante informatie uit 'Brussel' bereikt de HvA en de bekendheid met en zichtbaarheid van het praktijkgerichte onderzoek is toegenomen. De aanstelling van een linking pin bij IXA heeft hier significant aan bijgedragen.

De business developers van IXA richtten zich op het opzetten van onderzoekssamenwerking met externe partijen. Voor het project Foxfit van de faculteiten Gezondheid (Lectoraat Dagelijks Bewegen!) en Digitale Media en Creatieve Industrie (Lectoraat Digital Life) heeft IXA een licentieovereenkomst onderhandeld met GainPlay. Dit bedrijf was destijds al betrokken bij het RAAK-project waarbinnen de zorgapplicatie Foxfit is ontwikkeld. In 2020 zijn HBO Take Off grants toegekend aan Soilspect en Protemine. Het bedrijfje Soilspect is opgericht door drie studenten van de faculteit Techniek. Het richt zich op het digitaal meten van zetting van grond bij bouwwerkzaamheden. Protemine komt voort uit de faculteiten Gezondheid en Bewegen, Sport en Voeding; een oud-student heeft eiwitrijk ijs ontwikkeld voor ouderen in verzorgingstehuizen. In nauwe samenwerking met het HvA 10K-programma en de minor Start Your Own Business in Technology zijn er diverse startups geadviseerd.

In 2020 is met inzet van IXA HvA de BV Hipper Therapeutics opgericht. Dit bedrijf komt voort uit onderzoek van faculteiten Digitale Media, Creatieve Industrie en Gezondheid. HvA Ventures Holding BV heeft hiermee de eerste participatie van de HvA in een HvA spin-off gerealiseerd. Ook het AMC heeft vanwege haar betrokkenheid bij verder onderzoek en toekomstige samenwerking in dit bedrijf een belang verworven. Een bijdrage uit het HvA Impactfonds maakt het ontwikkelen van het businessplan mogelijk.

Net als in voorgaande jaren adviseerden de IXA-HvA juristen een groot aantal onderzoeksovereenkomsten en -projecten van de HvA. Ook is, in samenwerking met Juridische

Zaken, een herziene Regeling Intellectueel Eigendom en Kennisexploitatie opgesteld die in de lente van 2020 voor de HvA in werking is getreden. Voor samenwerkingen tussen de HvA en derde partijen een HvA brede Legal Policy opgesteld. Ten slotte zijn IXA en de afdeling Juridische Zaken nauwer gaan samenwerken bij onder meer het eind 2020 opgerichte Kenniscentrum Ongelijkheid en bij het landelijk Richtsnoer rond intellectuele eigendomsrechten (IER) en studenten.

Impact met HvA Impactfonds en IXAnext programma's

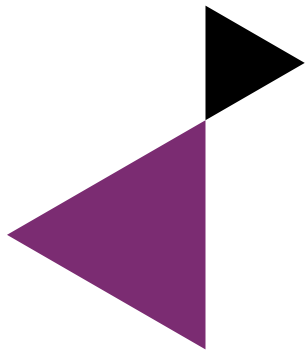
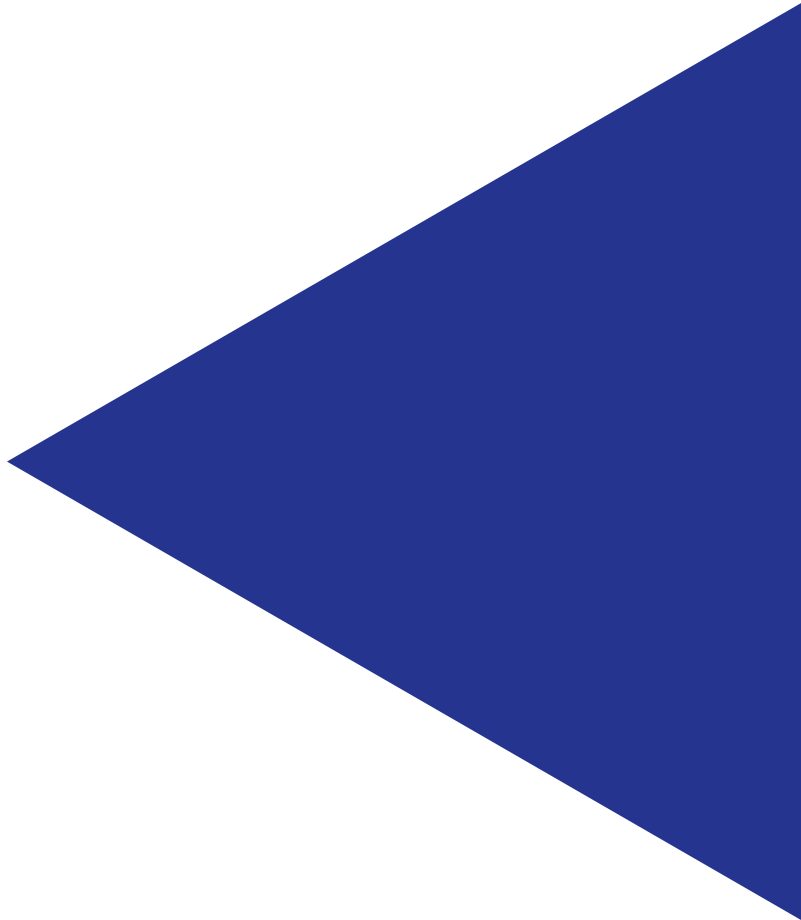
Na succesvolle pilots met de start-up Festival Wallet en spin-off Hipper Therapeutics BV is najaar 2020 het Impact Fonds gelanceerd. Een bijdrage (minimaal 5.000 en maximaal 10.000 euro) uit het Impact Fonds biedt HvA-onderzoekers de mogelijkheid een technische en/of commerciële haalbaarheidsstudie uit te voeren, het marktpotentieel van een vinding of idee te onderzoeken of een businessplan te ontwikkelen. De bijdrage kan ook gebruikt worden om de samenwerking met een bedrijf een stap dichterbij te brengen.

Het in 2017 gestarte subsidieprogramma IXAnext heeft inmiddels bewezen een forse impuls aan ondernemerschap, innovatie en doorwerking in Amsterdam te geven. Amsterdam Venture Studio's is een van de initiatieven die met dit programma tot stand is gekomen. De 10K incubator, de AVS-locatie in het Wibauthuis wordt door studenten en medewerkers, en door de programmering ook door externe partijen, goed gevonden. In deze incubator omgeving wordt nauw samengewerkt tussen IXA en de minor Ondernemerschap.

Amsterdam Economic Board

In de Amsterdam Economic Board (AEB) komen op periodieke basis bestuurders van kennisinstellingen, topmensen uit het bedrijfsleden en wethouders en burgemeesters van gemeenten uit de metropoolregio Amsterdam (MRA) samen. Na het afscheid van Huib de Jong als voorzitter CvB heeft waarnemend voorzitter Hanneke Reuling zijn rol vervuld.

De HvA draagt bij en neemt deel aan verschillende initiatieven van de AEB, zoals aan de *challenge* Digital Connectivity waarbij het in 2020 gelanceerde HvA-expertisecentrum Applied Artificial Intelligence bijdraagt aan de vertaling van AI-technologie naar verantwoorde en inclusieve toepassingen in de praktijk. Een ander voorbeeld betreft de afstemming en samenwerking in de metropoolregio ten aanzien van de Pan-Amsterdamse valorisatiestrategie. In 2020 werd geconcludeerd dat bundeling van krachten op thema's van de AEB van groot belang is in het landelijke speelveld. Samen met de UvA, VU en AmsterdamUMC zijn hiertoe thema's gedefinieerd: AI technology for people – Health, Life Sciences & Health én Amsterdam Society 2.0. Van het laatste thema is HvA trekker en vindt in 2021 nadere uitwerking plaats, waarbij duurzaamheid en ondernemerschap een centrale rol krijgen.





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.

De omschakeling naar bijna volledig online leren en werken in maart 2020 heeft een enorme impact gehad op de organisatie. De grootste uitdaging voor HR is de digitale en sociale transformatie. In maart en april zijn docenten in een kort tijdsbestek op online onderwijs overgeschakeld. De HvA heeft hier op ingespeeld door enerzijds faciliteiten voor medewerkers te organiseren die thuiswerken mogelijk maken zoals een volledig ingerichte thuiswerkplek, en aanpassing van reglementen zoals reiskosten en een internetvergoeding vanaf februari 2021. Anderzijds is online veel gedaan om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen door het aanbieden van veel activiteiten, tips, inspiratie om mensen in beweging te houden, maar vooral ook ondanks de fysieke afstand de onderlinge verbinding te blijven stimuleren. De door de HvA Academie verzorgde scholingsprogramma's voor docenten en leidinggevenden zijn ook in digitale vorm aangeboden, en in die programma's is ook direct geanticipeerd op het online doceren en leiding geven. Daarnaast vond in samenwerking met het lectoraat Teamprofessionalizing in veranderende organisaties een grootschalig onderzoek plaats en zijn in 2020 twee momenten geweest (mei en oktober) waarbij er een 'crisis-monitor' is uitgezet onder alle werknemers. De resultaten hiervan zijn in een online seminar gedeeld met de hbo-sector.

Uit de eerste enquête bleek dat de meeste mensen nog volop in het veranderproces zaten en trots waren op wat in korte tijd was gerealiseerd. Ondanks het feit dat de omstandigheden lastig waren en de werkdruk hoog. Bij de tweede meting in oktober bleek dat de duur van de crisis en het gebrek aan echt contact tussen studenten en medewerkers begon op te breken. Het najaar werd ervaren als een zware periode. De hoge scores op eenzaamheid, stress en werkdruk zijn zorgelijk, evenals het grote aantal mensen dat hele dagen achter een beeldscherm zit en dat moeite heeft met de werk-privé balans. Zeer bemoedigend is het feit dat blended werken en leren al veel langer in ontwikkeling is en nu een versnelling doormaakt. Deze tweede meting werd door 2143 medewerkers ingevuld, een responsepercentage van 45 procent. Maatregelen die genomen zijn naar aanleiding van de resultaten betreffen het aanstellen van studentassistenten om de werkdruk van met name docenten te verlagen, het uitbreiden van het vitaliteitsaanbod en het aanbieden van coaching.

Professionalisering, mobiliteit en vitaliteit

Ook in het uitdagende verslagjaar blijven professionalisering, mobiliteit en vitaliteit drie belangrijkste pijlers van het HR-beleid, en misschien nog wel prominenter dan voorheen. 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 de ingezette koers wordt gehouden en trends gesignaleerd. 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. In 2020 waren docenten genoodzaakt om onderwijs grotendeels online te verzorgen. Docenten hebben enorme prestaties geleverd om onderwijsactiviteiten online voort te zetten en studenten actief te betrekken bij het onderwijs. Verschillende partijen hebben docenten hierbij ondersteund, zoals DLO innovatiepartners, de HvA Academie, de Digitale Society School en ICTO-coaches. Tevens zijn er veel tools en materiaal ontwikkeld.

Docenten hebben zich ingezet om studenten goed te begeleiden en passende manieren gevonden om online met elkaar te communiceren. Studenten waardeerden de bereikbaarheid van docenten. Door de bijzondere omstandigheden was de mentale ruimte om ook op andere gebieden aan professionele ontwikkeling te werken beperkt. De inzet en groei in het vermogen om online samen te werken geldt ook voor andere medewerkers. Deze professionalisering gebeurde voor een groot deel door learning-by-doing en werd met zorg ondersteund vanuit de organisatie.

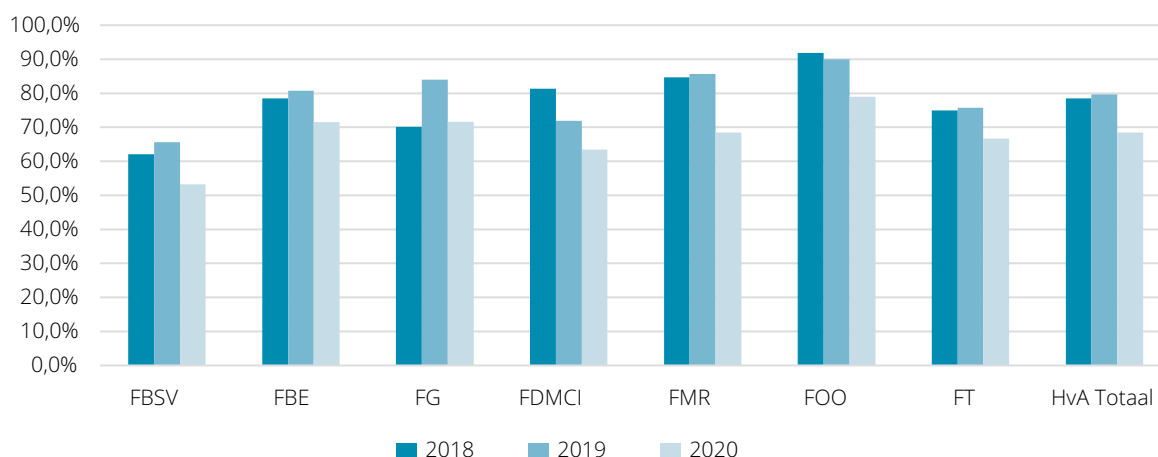
Professionalisering is ook het doel van een van de programma's van het landelijke [Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT](#), waar de HvA aan deelneemt. Dit is een samenwerking van de Vereniging Hogescholen, de Vereniging van Universiteiten, SURF en veertig instellingen voor hoger onderwijs. In dit kader zijn er professionele leergemeenschappen (PLG's) waar docenten van elkaar leren in de vorm van estafetteleergroepen. Hiervoor is de intercollegiale consultatie in (online) leergroepenvorm, een aspect van de PLG die goed functioneerde, door de hele HvA overge-

nomen. In december 2020 liepen er 14 trajecten en zat de HvA aan de limiet van de capaciteit van begeleiders. Ook de PLG zelf, als onderdeel van de basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB), is online gegaan, en besteedt veel aandacht aan online en blended learning. Verder is in 2020 de *Community of Practice* ICTO gegroeid in kwaliteit en kwantiteit. Dit is een netwerk van medewerkers die bij de support en professionalisering van blended onderwijs zijn betrokken. Na de snelle overgang naar online leren kwamen deze medewerkers tweewekelijks online bij elkaar om kennis en ervaringen uit te wisselen.

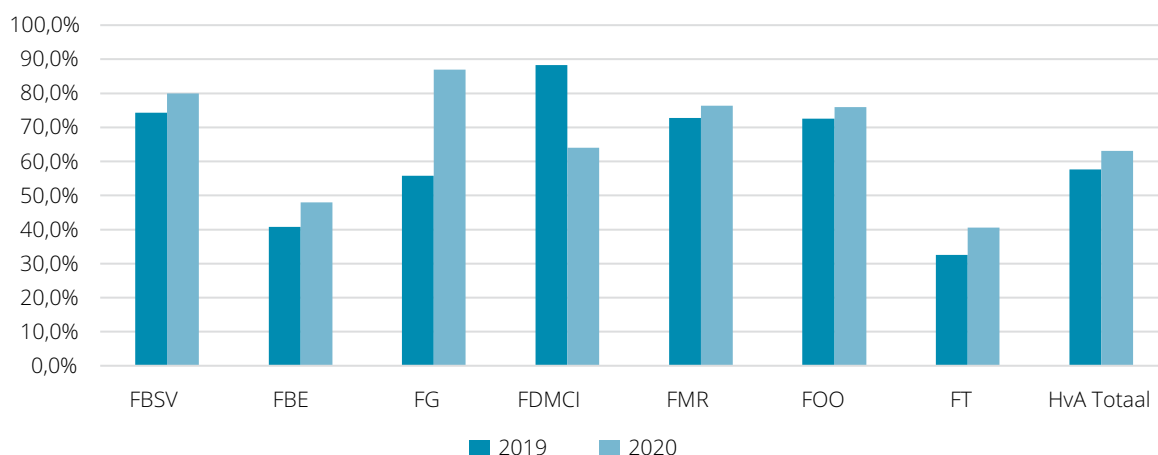
Kosten professionalisering

In 2020 is 2,57 procent van de loonkosten besteed aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van alle medewerkers. Hierin zijn de exploitatiekosten van de HvA Academie meegenomen en dit jaar is ook gebruik gemaakt van de mogelijkheid om vervangingskosten voor professionalisering mee te nemen. Daarmee is in 2020 meer besteed dan het percentage van 2,42 procent (van de loonsom) dat op basis van de cao is bepaald, naast besteding van tenminste 2,42 procent in tijd aan professionalisering.

Percentage docenten met een masteropleiding



Percentage docenten met een basiskwalificatie didactische bekwaamheid



Didactische vaardigheden

De HvA heeft als beleid dat startende docenten een introductie didactiek volgen en daarna binnen twee jaar een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), inclusief de Basiskwalificatie Examinering (BKE), behalen. Het aandeel vaste docenten met een BDB in 2020 is gegroeid naar 62,4 procent. De doelstelling dat 95 procent van de vaste docenten over een BDB beschikt is, evenals vorige jaren, niet gehaald. Een van de oorzaken is dat 23 procent van de ervaren docenten wel een didactische aantekening/BKO heeft, maar nog geen aanvullende BKE. In 2020 zijn zowel de didactische introductietraining als het traject voor de basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB) grotendeels online verzorgd, naar tevredenheid van de deelnemende docenten. Didactiek van online en blended onderwijs heeft een structurele plek gekregen in deze trainingen.

Van nieuwe docenten in salarisschaal 11 verwacht de HvA 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. In 2020 liep het IP af waarin de doelstelling is geformuleerd dat 85 procent van de docenten over een Master beschikken. Aan het einde van 2020 betrof het percentage 80,4.

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.

De afgelopen periode heeft impact op het onderwijs en onderzoek en de medewerkers die op een andere manier (samen)werken. Daardoor kunnen vragen op het gebied van werk en loopbaan nadrukkelijker opspelen. De vraagstukken en behoeften zijn divers en vereisen maatwerk. Het kan onder meer ontwikkeling van andere skills zijn, een bezinning op het huidige werk of heroriëntatie op toekomstig werk.

HvA Academie heeft coaching aangeboden voor alle medewerkers. Daarnaast is Good Habitz ingezet, een online leerplatform met onlinetrainingen, ook op gebied van mobiliteit. HvA-medewerkers kunnen op elk moment gebruik maken van deze trainingen.

Om de interne mobiliteit binnen de HvA te versterken, is een coördinator arbeidsmobiliteit aangesteld. Samen met faculteiten werkt deze coördinator aan het mobiliseren van talent binnen de HvA.

Vitaliteit

In het verslagjaar is een groot beroep gedaan op de vitaliteit. Het veel gebruikte aanbod om samen te sporten is onder druk komen te staan. De werkdag bestaat nog meer dan voorheen uit te veel in dezelfde houding zitten, namelijk

achter een beeldscherm. Met het thuiswerken zijn verplaatsingen geminimaliseerd, fietsen naar het werk hoeft ook niet meer en door het gebruik van MS Teams zijn de werkdagen veelal zonder onderbreking lang en vermoeiend. Gedurende de coronaperiode is sport in een aangepaste vorm voortgezet. Zo werden er naast buitenactiviteiten (zoals schaatsen) ook activiteiten online aangeboden (total body workout en yoga). Dit jaar is het aanbod uitgebreid met (online) interventies op het vlak van mentale coaching, voedingsadvies en consulten voor sportvragen op het snijvlak van trainen, blessurepreventie en behandeling.

In 2020 is er een platform ontwikkeld voor thuiswerken met veel aandacht voor welzijn van medewerkers op het gebied van fysieke en mentale gezondheid, ontwikkeling en verbinding met collega's. Daarnaast is er veel aandacht voor de thuiswerkers in de HvA nieuwsbrief door elke week actuele thema's rondom welzijn aan bod te laten komen. Hierin wordt een beeld gegeven van thema's die actueel zijn bij studenten en medewerkers zodat mensen zich niet zo alleen voelen en ook van elkaar tips kunnen overnemen.

Duurzame inzetbaarheids-uren

De duurzame inzetbaarheids-uren (DI) kunnen in samenwerking tussen medewerker en leidinggevende ingezet worden als sabbatical, stage lopen, recuperatie, enzovoort. Vanaf 2021 kunnen de uren niet meer opgespaard worden. Niet opgenomen DI-uren vervallen aan het einde van elk jaar. Medewerkers hebben wel de mogelijkheid om 'oude' uren van voor 2020 de komende 3 jaar te gebruiken. Om te voorkomen dat door opname van het stuwmeer aan spaaruren de bedrijfsvoering in gevaar komt of de werkdruk gaat toenemen, wordt vervanging gefinancierd vanuit de voorziening.

Het goede gebruik van DI-uren staat al enige tijd onder druk, ook omdat het gezien wordt als een extra vorm van verlof en niet bijdraagt aan het verlagen van de werklust. Daarnaast is er een mogelijkheid om aan het einde van de carrière de werktijd te verminderen tot een maximum van 20 procent tegen gunstige voorwaarden met de (net als DI) in de cao opgenomen regeling Werktijdvermindering 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 **ziekteruim** toont al enige jaren een licht stijgende trend. Om het tij te keren heeft de HvA een nieuw ziekteverzuimbeleid geïntroduceerd, dat veel meer dan voorheen inzet op preventie. Voorbeelden zijn de eerder genoemde coaching, online trainingen, sport en ondersteunende coaching. In 2021 volgt het formuleren van een gedragen

visie op de duurzame inzetbaarheid, welzijn en vitaliteit van alle medewerkers. Belangrijke thema's hierin zijn bewustwording, zelfmanagement en vitaal leiderschap.

In 2020 zijn HR adviseurs opgeleid tot verzuimspecialist. Zij gaan de uitvoering van dit nieuwe beleid ondersteunen. Eind 2020 is de HvA ook overgegaan naar een nieuwe arbo-provider, die met name op preventie zal gaan inzetten. 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, heeft extra en vooral versnelde aandacht en nieuwe focus. Het ziekteverzuim vertoont in 2020 en niet onaanzienlijke daling kort na het uitbreken van corona. Het gedwongen thuiswerken heeft hier ongetwijfeld invloed op gehad, en dit effect zal vermoedelijk ook weer langzaam verdwijnen.

Diversiteit en inclusie

Het CvB heeft diversiteit en inclusie tot speerpunt van beleid benoemd. De medewerkers van de HvA vormen nog geen afspiegeling van de Amsterdamse studentenpopulatie.

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. En ten vierde op het beter faciliteren en begeleiden van studenten en medewerkers met een functiebeperking.

Aantal vaste en tijdelijke medewerkers, OP-S ratio

Het aantal medewerkers bij de HvA bedraagt eind 2020 4.199 tegen 4.077 in 2019. Van de medewerkers heeft 87 procent in 2020 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 2019-2020 bedraagt deze ratio 1:22,9. 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.

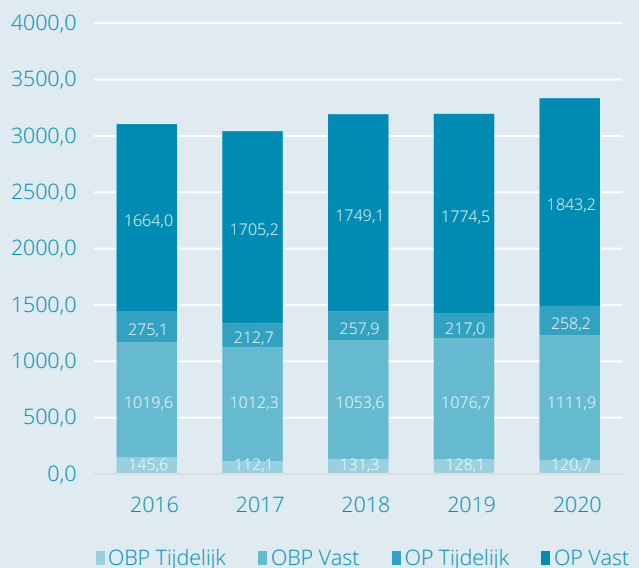
Verhouding gemiddeld aantal studenten per docent (OP-S ratio)

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Streefcijfer
OP-S ratio	24,2	24,0	22,7	22,9	25,0
OP formatie onderwijs	1.733,8	1.743,1	1.803,6	1.810,5	
Studenten	42.042	41.789	40.950	41.450	

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

Bron: HvA data

Vaste en tijdelijke medewerkers in fte



Bron: SAP HR

Om het personeelsbestand diverser te maken, is er specifieke aandacht voor de werving, selectie en het behoud van medewerkers met een migratieachtergrond. Daarvoor is een biastraining voor selectiecommissies ontwikkeld en zijn vacatureteksten genderneutraal gemaakt.

In 2018 startte het programma voor trainees met een 'diverse' achtergrond die als startende docent/onderzoeker aan de slag gaan. De inmiddels 32 trainees zijn op verschillende manieren bezig om de aansluiting met onze studenten te verbeteren. De doelstelling van 40 trainees is niet gehaald. Dit heeft vooral te maken met de corona-omstandigheden. De aan te nemen trainees moeten bij binnenkomst dan al direct online starten en dat is niet wenselijk in de rol van trainee. Bovendien nam de begeleiding van de trainees meer tijd in beslag dan van te voren gepland. Daarom is besloten om de werving van de resterende acht trainees over een langere periode te plannen, wanneer fysieke ontmoetingen weer mogelijk zijn. In 2021 gaat een HRM-student het traject evalueren.

Iedere faculteit heeft in 2020 een studentambassadeur aangesteld die diversiteit en inclusie bij studenten onder de aandacht brengt.

Medewerkers en studenten hebben **HvA Pride** opgericht, een platform voor LHBTIQ+'ers. Zij organiseren (online) sociale netwerkbijeenkomsten. Daarnaast zijn er nog ruim 15 andere communities en samenwerkingsverbanden die zich sterk maken voor diversiteit. In 2020 zijn er maar liefst 14 grotere evenementen georganiseerd geweest: inspiratie-bijeenkomsten, themadagen, 'tune-in'-dagen en award-uitreikingen die allemaal bijdragen aan een inclusievere hogeschool.

HvA Academie

De HvA Academie verzorgt de opleiding, advisering en professionele ontwikkeling voor alle medewerkers en biedt een platform voor kennisdeling.

Binnen de HvA zijn in 2020 veel initiatieven genomen op het gebied van onderwijs op afstand, bijvoorbeeld de supportsite Digitaal onderwijs op de HvA en onderwijslabs. Ook worden webinars gehouden waarin we kennis met elkaar delen en is er gestart met estafette leergroepen. Er wordt intensief samengewerkt met innovatiepartner DLO. De DLO innovatiepartners is een team docenten, onderwijskundigen en ICTO'ers die samen met opleidingen werken aan de digitale transformatie van het onderwijs.

In 2020 is het **leiderschapsprogramma** voor alle leidinggevenden van de HvA voor de komende drie jaar verder doorontwikkeld. De HvA vindt het essentieel dat leidinggevenden permanent getraind en uitgedaagd worden om hun professionaliteit uit te bouwen. Van de 400 leidinggevenden heeft de helft het programma afgerond.

De komende jaren wordt dit programma ook ingezet voor nieuwe leidinggevenden bij de HvA. 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. En ook hier geldt: alle programma's en trainingen zijn in een zeer kort tijdsbestek volledig online gegaan.

Continu verbeteren

Het programma Continu Verbeteren richt zich op de ontwikkeling van de verbetercultuur binnen de HvA en het altijd leveren van kwaliteit (in één keer goed en binnen de verwachte tijd). In 2020 is het verbeteren natuurlijk sterk veranderd. In plaats van verbeteren op locatie, vindt het verbeteren nu plaats vanuit huis. De kracht van het team Continu Verbeteren ligt in het samenbrengen van medewerkers in kleine groepen over de (proces-) ketens heen om zo knelpunten op te pakken en op te lossen. Voorbeeld van processen waar in 2020 een verbetering is gerealiseerd is, zijn: het opzetten van het noodfonds, het matchingproces, aanvraag van evenementen, het bestellen van hardware, telefoons en randapparatuur en het verbeteren van de instroom van internationale studenten.

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 stimuleert de HvA de strategische ontwikkeling binnen het kader van een gezonde huishouding.

Dit hoofdstuk beschrijft de financiële beleidsuitgangspunten van de instelling voor 2020, de landelijke ontwikkelingen in 2020 met financiële impact en de impact van de coronacrisis op dit beleid. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van het financiële resultaat en de vermogenspositie voor 2020, een overzicht van de investeringen in de kennisinstelling en enkele specifieke beleids- en organisatieontwikkelingen.

Financieel beleid op weg naar management control

In 2015-2020 stond voor de instelling het doel centraal om het niveau van management control te bereiken in de planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus). Dat doel bestaat uit vier onderdelen:

- Integrale P&C-cyclus;
- Integrale sturing en ketenbenadering van financiële processen;
- Inrichten en optimaliseren van management-informatiesystemen;
- De FP&C-keten als gesprekspartner.

Integrale P&C-cyclus

Het planning-en-controlsysteem kent vier niveaus:

- Strategisch niveau: de meerjarencykli met instellingsplan, convenanten, meerjarenbegroting en financieel meerjarenmodel HvA. Eind 2020 is het nieuwe Instellingsplan 2021-2026 vastgesteld.
- Tactisch niveau: de jaarlijkse P&C-cyclus op instelling-niveau en op het niveau van faculteiten, diensten en staf. Via de P&C-cyclus worden jaarlijks het begrotingskader, de begroting, kwartaalrapportages (integrale managementrapportages, interne beheersingsrapportages) en de jaarrekening en -verslag opgesteld en besproken met de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en in de plenaire Raad van Toezicht vastgesteld indien van toepassing. In het verlengde van de reguliere P&C-cyclus kent de HvA een treasurycommissie en een fiscale commissie. Er is geregeld afstemming met de CMR.
- Operationeel niveau: de jaarlijkse P&C-cyclus binnen de faculteiten, diensten en staf over de gemaakte afspraken, de begrotingen A3 en de tussentijdse verantwoording.
- Individueel niveau: de jaarlijkse ontwikkelafspraken, resultaatafspraken functionerings- en beoordelingscyclus op medewerkersniveau.

Ter ondersteuning van de P&C-cyclus streeft de HvA naar het bereiken van een adequate balans tussen de beheersingssystemen op basis van het Levers of Control raamwerk (R. Simons, Performance Management & Control Systems for implementing Strategy, Prentice Hall 2000). Het instellingsplan, beleidsafspraken en wet- en regelgeving vormen de spelregels en afspraken maar ook de normen en waarden waarbinnen de HvA opereert (*boundaries, beliefs*). Daarnaast kent de HvA periodieke voortgangsrapportages om bij te sturen (*diagnostics*) en reguliere overlegstructuren om afgesproken doelen te valideren of te herijken als veranderende uitgangspunten daar om vragen (*interactive*).

Integrale sturing en ketenbenadering van financiële processen

Binnen de P&C-cyclus zijn de samenwerkingspartners het administratief centrum, de decentrale controllers, de afdeling Audit, de directeuren bedrijfsvoering, de financiële commissie van de CMR, de portefeuillehouder CvB, de auditcommissie van RvT en de instellingsaccountant.

In 2020 heeft het team van Continue Verbeteren samen met de inhoudelijk verantwoordelijken gekeken hoe de toekenning van subsidies en de projectbeheersing in het onderzoek beter kan. Het gaat om het professionaliseren van medewerkers, het optimaliseren van de onderzoeks-beheerorganisatie, tijdschrijven en het vaststellen van een uniform kostenmodel voor het onderzoek.

Inrichten en optimaliseren van management informatie systemen

De managementinformatie en -processen zijn afgestemd op de P&C-cyclus en te bereiken doelen, meetmomenten en resultaten. Met SAP BPC zijn de strategische planningsprocessen gedigitaliseerd zodat op vaste momenten en op basis van uniforme uitgangspunten zowel de deelbegrotingen als de HvA-begroting op hetzelfde moment kunnen worden opgesteld. De realisatie wordt geadmistreerd in SIS en SAP-ERP, en gerapporteerd op de financiële en niet-financiële informatie met het managementinformatiesysteem HvA-data. De integrale managementrapportage geeft zowel financiële als niet-financiële informatie.

Als bijdrage aan het gewenste niveau van management control is de HvA gestart met SAP Project Portfolio Management (SAP PPM). Dit is een hoogwaardig en stabiel project-beheersingssysteem dat geïntegreerd is met de financiële en personele systemen. In 2021 volgt de oplevering.

In 2020 is de analyse- en presentatiefunctie van het managementinformatiesysteem HvA-data uitgebreid zodat controllers vanuit de datawarehouse omgeving maatwerk analyses uit kunnen voeren ter ondersteuning van de besluitvorming.

Er is in 2020 gewerkt aan de verbetering van de algemene IT-beheersingsmaatregelen rondom administratieve systemen en de betrouwbaarheid in opzet en werking van de afhankelijkheid van IT in financiële processen. De HvA heeft de ambitie om te groeien naar continu monitoring en gebruik van digitale tools voor procesmining. Er is een AO-board (administratieve organisatie) ingesteld uit verschillende afdelingen om hernieuwde procesbeschrijvingen goed te keuren. Er zijn met controllers professionaliseringssessies georganiseerd voor doorontwikkeling van risicomangement waarin onder andere de belangrijkste risico's zijn geïdentificeerd. Deze risico's zijn elk kwartaal gemonitord in integrale managementrapportages, in begroting en jaarverslag én voor grote vastgoedprojecten (zoals het Conradhuis) en fiscaliteit.

De FP&C keten als gesprekspartner

De FP&C-keten (financiën, planning & control) heeft een beleidsvoorbereidende, kaderstellende en adviserende rol en vormt samen met decentrale business- en projectcontrollers het financieel economisch geweten van de organisatie.

De controllers hebben periodieke afstemming in de financiële, planning & controlketen. Zij helpen de HvA en de eenheden bij de realisatie van de strategie en doelstellingen met een onafhankelijke en objectieve bijdrage aan het proces van continue verbeteren, bewaking van het financieel beleid en een actieve bijdrage aan de interne beheersing op alle niveaus. Ter versterking van de controlfunctie en toekomstgerichtheid hebben alle controllers en financieel (beleids)medewerkers studiedagen gevolgd.

Coronacrisis

Vanaf maart 2020 lag de nadruk op het beperken van nadelige effecten van de corona-epidemie. De activiteiten van de begroting zijn aangepast aan het document 'Sterk in roerige tijden – Creating tomorrow together' van het HvA-bestuur. Hierin ligt de prioriteit op continuïteit van de bekostigde wettelijke taken. Dat betekende een versnelling van de digitale transitie naar online onderwijs en onderzoek en passende aandacht voor het welzijn van studenten en medewerkers.

De governance en de manier van samenwerken met RvT en CMR is aangepast. Een centraal crisisteam en kernteams zijn verantwoordelijk gemaakt voor de continuïteit van onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Er zijn coronarapportages opgesteld om de financiële impact van de crisis te monitoren.

Er zijn budgetten vrijgemaakt om de extra kosten bij de diensten op te kunnen vangen. Ook zijn er student-assistenten ingezet, enerzijds om de werkdruk onder docenten te verlagen, anderzijds om de inkomstendaling als gevolg van het verlies van bijbanen bij studenten te beperken.

Medewerkers ontvingen tegemoetkomingen in de kosten voor het thuiswerken en konden arbo-verantwoord kantoormeubilair in bruikleen krijgen. Ook is een noodfonds ingesteld. Extra rapportages moesten ervoor zorgen dat (financiële) gevolgen van de coronacrisis tijdig naar voren kwamen zodat die ook bij OCW en de Vereniging Hogescholen (VH) kenbaar gemaakt konden worden. OCW en de VH hebben gezorgd voor sectorale en landelijke maatregelen, waarmee de problemen voor studenten en medewerkers voor studie en werk ondervangen werden. De overheidsregelingen en daaraan gekoppelde verantwoordings- en controlevereisten zijn nauwgezet gevolgd, zodat aan de voorwaarden voor overheidsbijdrage is voldaan. Hoofdstuk 5.1 geeft een nadere toelichting op de effecten van corona op de baten als de lasten van de HvA.

Landelijke ontwikkelingen met financiële impact

In het verslagjaar hadden landelijke ontwikkelingen impact op de exploitatie van de HvA. In 2019 is het rapport van commissie van Rijn verschenen waarin de minister is geadviseerd om de bekostigingssystematiek van het hoger onderwijs aan te passen. In aansluiting op de aanbevelingen van deze commissie heeft de minister besloten om in 2020 onder andere rekening te houden met misgelopen bekostiging vanwege externe switchers, de bètatechniek-opleidingen van een grotere vaste onderwijsbekostiging te voorzien en in het algemeen een groter deel van de bekostiging vast te leggen. Daarmee wordt de concurrentie tussen instellingen om studenten beperkt. Voor 2020 betekende dit onder andere dat € 273,9 miljoen in het macrokader is verschoven van de studentgebonden financiering ('variabel') naar de onderwijsopslag percentages ('vast'). Voor de HvA is dit in 2020 een (structureel) bedrag van € 26,8 miljoen.

In navolging van het rapport-Van Rijn heeft de minister PWC en Berenschot opdracht gegeven om vervolgonderzoek te doen naar de toereikendheid van het macrobudget, bekostiging flexstuderende en de verhouding vast/flexibel. Mogelijk leiden de bevindingen tot bijstellingen in toekomstige rijksbijdragen.

In navolging van het eindrapport van de commissie-Reiner van oktober 2019 is de HvA in 2020 verdergegaan met de ontwikkeling van de Centres of Expertise (CoE's), zowel inhoudelijk als qua beheersorganisatie. Na afronding van de prestatieafspraken (eind 2016) zijn de middelen voor profiel en profilering en CoE's toegevoegd aan de lumpsum van de hogescholen. De HvA heeft deze zogenaamde

2% rijksbijdrage-middelen van € 4,5 miljoen ingezet voor ontwikkeling van de CoE's.

De studievoorschotmiddelen uit de begroting 2020 zijn besteed conform afspraken. OCW heeft in overleg met de VH in 2020 de verdeling van deze middelen gewijzigd, waardoor de studievoorschotmiddelen voor de HvA in november 2020 zijn verhoogd met € 1,1 miljoen. (De totale rijksbijdrage voor 2020 is niet veranderd, het betreft een herverdeling tussen de onderdelen van de rijksbijdrage). Voor dit bedrag is een bestemmingsreserve gevormd in verslagjaar 2020. In 2022 en verder is het voornemen deze middelen toe te voegen aan de planvorming studievoorschotmiddelen.

Bij de voorjaarsnota 2020 heeft OCW € 99,8 miljoen opgenomen voor loon- en prijsbijstelling. Voor de HvA betekende dit € 3 miljoen meer loon- en prijsbijstelling 2020 dan bij begroting in het rijksbijdragekader was opgenomen. In 2020 is geen bijstelling van de referentieraming opgenomen in het macrokader. Dit ten gevolge van de incidentele overgang naar de systematiek van het mbo, waarbij 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. De bijstelling van de referentieraming 2020 ontvangen de instellingen daarmee dus in 2021. Ter compensatie van deze overgang hebben de instellingen in 2019 een extra bedrag ontvangen.

Financieel resultaat en vermogenspositie 2020

Om in 2020 koersvast en evenwichtig te blijven heeft de HvA er bij begroting voor gekozen een deel van haar spaargeld in te zetten voor overbruggingsbudget om de formatie op het niveau van 2019 te houden en de prijs per student en het onderzoeksbudget stabiel te houden. Anderzijds is er in 2019 gestart met meerjareninvesteringsplannen die in 2020 zijn voortgezet. Ook is, gelet op significante groei van de studentenaantallen, extra budget toegekend.

De HvA heeft in 2020 een resultaat behaald van -/- € 15,2 miljoen, ten opzichte van begroot resultaat van -/- € 9,3 miljoen. Het resultaat uit reguliere begrote activiteiten bedraagt -/- € 8 miljoen. De resterende -/- € 7,2 miljoen betreft het saldo van eenmalige en bijzondere posten ten opzichte van de begroting en heeft onder andere betrekking op de toename van verlof en DI-uren samenhangend met werkdruk en extra bestedingen in het kader van corona.

Het besluit van OCW om het bindend studieadvies op te schorten heeft geleid tot extra studentgroei per september 2020. De kosten hiervan zijn grotendeels binnen de lopende exploitatierekening opgevangen. Daarnaast heeft de HvA vanwege corona € 5,5 miljoen extra kosten gemaakt voor onder andere ICT, werkdruk, inzet studentassistenten, gebruik panden conform RIVM-maatregelen en ondersteuning thuiswerken. Eind 2020 komt de solvabiliteit II uit op 40% en heeft de HvA een liquiditeitsratio van 1,0. Beide

ratio's liggen boven de signaleringgrenzen van OCW. Een uitgebreide toelichting op het resultaat is opgenomen in paragraaf 5.1 van dit jaarverslag.

Het CvB heeft besloten om vanaf 2017 de middelen vanuit het eigen vermogen die in de afgelopen jaren zijn gespaard te reserveren voor investeringen in de kennisinstelling. Deze investeringen vinden plaats op basis van innovatieplannen, overbruggingsplannen en meerjareninvesteringsplannen. Het effect is dat de HvA vanaf 2019 meerjarig negatieve financiële resultaten heeft laten zien.

Ter ondersteuning van de liquiditeit trekt de HvA de komende jaren mogelijk middelen aan van externe financiers. Dit zal worden uitgewerkt op basis van de uitgangspunten en binnen de randvoorwaarden van het treasury statuut van de HvA.

De HvA kent geen grote onzekerheid over financiële vooruitzichten op korte en (middel)lange termijn. Wel verwacht de instelling extra kosten te maken voor extra personeel om de werkdruk te verminderen, om gelegenheid te geven voor opname van DI- en verlofuren, voor het opstarten van de on-campusactiviteiten en voor blended leren en werken.

In hoofdstuk 5.1 is de financiële verantwoording opgenomen. De continuïteitsparagraaf (hoofdstuk 5.2) geeft een toelichting op de prognoses en de toekomstverwachting.

Investeringsplannen in de ontwikkeling van de kennisinstelling

In 2020 heeft de HvA haar investeringen in de kennisinstelling gericht op de volgende thema's:

- **Kwaliteit** Dit betreft de kwaliteitsafspraken/inzet studievoorschotmiddelen van € 12,2 miljoen, waarvan € 11,1 miljoen aan faculteitspecifieke plannen en € 1,1 miljoen voor HvA-brede plannen (zie bijlage 2 van dit jaarverslag), aanvullende middelen voor de pabo en middelen voor de onvermijdbare meerkosten van FOO, FG en FBSV. In 2020 is de besteding van de collectieve studievoorschotmiddelen voor de projecten Goed Georganiseerd Onderwijs en Studeren met een functiebeperking voortgezet.
- **Digitalisering en ICT** Naast de in de investeringsbegroting opgenomen vervangingsinvesteringen van ICT bedroeg het budget voor digitaliseringsvoorstellen en het IV portfolio voor 2020 € 5,2 miljoen. Hiervan is € 5 miljoen gerealiseerd. Ten opzichte van de begroting is een hogere prioriteit aan blended learning gegeven (zie hoofdstuk onderwijs). Daarnaast was sprake van onderbenutting als gevolg van temporisering van de projecten Onderwijsdata-analyse en Open digitale leermiddelen.
- **Innovatie, actualisatie en versterking** Het betreft tijdelijke middelen voor diversiteit & inclusie, nieuwe opleidingen, masterontwikkeling, Associate Degree-ontwikkeling, Leven Lang Ontwikkelen, de Digital Society

School, HvA in de stad, regionale samenwerkingsverbanden en duurzaamheid. Deze initiatieven, die van belang zijn voor de lange-termijncontinuïteit van de HvA, zijn in 2020 gefinancierd uit het beleidsbudget voor € 5,5 miljoen. De bedragen zijn toegekend aan de betreffende penvoerders, de voortgang wordt gevolgd in het centraal bestuurlijk overleg.

- **Onderwijsportfolio (nieuwe opleidingen).** In 2020 hebben diverse nieuwe opleidingen budget ontvangen (€ 1,2 miljoen). Dit betrof een tegemoetkoming in de ontwikkelkosten en de voorfinanciering bij start van de opleiding. Van een aantal opleidingen is de start uitgesteld.
- **AD community college** Het IP-programma AD community college is succesvol geweest en heeft tot een uitbreiding geleid van geaccrediteerde en bekostigde Ad's. De komende jaren is het van belang om de programmatische inspanning af te bouwen en de opgebouwde expertise te verankeren in de lijn. De HvA heeft € 428.000 geïnvesteerd.
- **Meerjareninvesteringsplannen** In 2019 zijn meerjareninvesteringsplannen opgesteld voor verschillende faculteiten met een niet-sluitende begroting. Zij hebben in strategische plannen beschreven hoe het onderwijs, het onderzoek, de beschikbare middelen en de kwaliteit van het personeel te ontwikkelen. Op voorwaarde dat de faculteiten uiterlijk in de begroting 2023 een positief resultaat behalen zijn extra investeringsmiddelen toegekend. Dit gebeurt tegelijk met de vaststelling van de begroting 2020 en wordt jaarlijks geactualiseerd. In alle gevallen gaat het om opleidingen die van essentieel belang zijn voor het HvA-portfolio, om die reden is een gezamenlijke investering aan de orde. De omvang in 2020 bedroeg € 3,6 miljoen.
- **Overbruggingskosten en tegemoetkoming kosten groei** De overbruggingskosten betreffen personeelskosten die FT, FBE, FBSV en FOO moeten maken om tijdelijke inkrimping van bestaande formatie te voorkomen die na 2020 weer ingezet kan worden als gevolg van de toename van de studievoorschotmiddelen (€ 2,7 miljoen). De financiering van de groei betreft kosten die FDMCI maakt om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen voor groeiende studentenaantallen waar de HvA door de t-2 systematiek (nog) geen Rijksbijdrage voor ontvangt (€ 1,5 miljoen).
- **Bestemmingsreserves** Voor 2020 zijn middelen uit bestemmingsreserves ingezet voor kwaliteitsafspraken, regionale samenwerking en meerjareninvesteringsplannen. In 2020 is er nieuwe bestemmingsreserve gevormd voor Comeniusbeurzen. De Comeniusbeurzen betreffen geogmerkte middelen en moeten besteed te worden aan beschreven projecten. Omdat de beurzen halverwege het jaar worden toegekend, wordt er een bestemmingsreserve gevormd voor het jaar erna. Over het algemeen voldoet het contractonderwijs aan de voorwaarden uit de notitie Helderheid. Een beperkt aantal contractonderwijsactiviteiten is mede als gevolg van corona niet integraal kostendekkend geweest in 2020. Hiervoor wordt een negatieve bestemmingsreserve

gevormd van € 0,4 miljoen die in toekomstige jaren wordt terugverdiend. Daarnaast heeft de zij-instroom Pabo een negatief resultaat dat ten laste is gebracht van de algemene reserves van de HvA. Voor de zij-instroom Pabo is een ingroeimodel opgesteld om tot een sluitend resultaat te komen. Gezien het maatschappelijke karakter van dit onderwijs en de hogeschool een bijdrage wil leveren aan het lerarentekort, is deze niet opgenomen in de negatieve bestemmingsreserve.

- **Onderzoek** De middelen voor het onderzoek worden toegekend op basis van strategische beleid onderzoek en het allocatiemodel HvA. De middelen zijn bedoeld voor de kenniscentra, de CoE's, praktijkgericht onderzoek, de HvA-brede lectoraten en het programma Artificial Intelligence (€ 4,3 miljoen).

Specifieke beleids- en organisatieontwikkelingen op het terrein van financiën, planning en control

Optimalisatie dienstverlening

In de ontwikkeling naar management control telt ook de optimale ondersteuning van onderwijs en onderzoek door de diensten. De HvA werkt met de UvA samen in Facility Services, Administratief Centrum, ICT-Services, IXA (doorwerking) en de Bibliotheek. Daarnaast kent de HvA de dienst Studentenzaken.

De UvA/HvA-diensten werkten afgelopen drie jaar vanuit het plan Samen Doen!, waarin gestreefd wordt naar betere dienstverlening en samenwerking tussen de diensten, zo mogelijk tegen lagere kosten. Uit de voorlopige evaluatie blijkt dat deze werkwijze inmiddels is geïnternaliseerd. De nieuwe instellingsplannen vormen in 2021 de basis van de doorontwikkeling van de dienstverlening.

Contractactiviteiten

Onderdeel van de visie van de HvA is dat afgestudeerden en werkenden bij de HvA een leven lang kunnen blijven leren. Hiertoe biedt de HvA naast reguliere opleidingen onbekostigd onderwijs, hbo-masters en contractonderwijs aan. In 2018 is het strategisch programma 'Leven Lang Ontwikkelen' geïnitieerd, dat zich richt op het professionaliseren en verder uitbouwen van het contractonderwijs. Het onderstreept het groeiende belang dat de HvA aan contractonderwijs hecht. In 2020 vond een audit plaats om te kijken of de tarieven van het contractonderwijs juist en rechtmatig zijn. Op basis van de uitkomst heeft de HvA de opbrengsten op een andere manier gerubriceerd zodat die eenduidig in de administratie zijn opgenomen.

In de loop van 2021 krijgen alle faculteiten de aangepaste beleidskaders, wat moet leiden tot een eenduidige administratie van contractactiviteiten en een geoptimaliseerd kostprijscalculatiemodel voor alle faculteiten.

Uitgangspunten financieel beleid

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 van de HvA (hierbij hanteert de HvA dezelfde bekostigingsfactoren als OCW), *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, de onvermijdbare meerkosten en, middelen voor innovatie zijn opgenomen, de *geormerkte middelen* uit de onderwijsopslag en de *deriving halvering collegegeld eerstejaars*. De HvA tracht fluctuaties in het toekennen van middelen aan de faculteiten te voorkomen door naast de rijksbijdragebrief gebruik te maken van andere informatiebronnen. De uitgangspunten van gezond financieel beleid zijn:

- De financiële doelstelling van de HvA – continuïteit – mondt uit in het streven naar een normatieve waarde op een vooraf bepaald aantal meetpunten. Deze meetpunten worden in hun onderlinge samenhang gezien. Het gaat hierbij om: solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en vrije kasstroom;
 - o 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. Conform de brief van het ministerie van 29 juni 2020 houdt de HvA een signaleringsgrens voor bovenmatig publiek eigen vermogen aan.
 - o Het totale kapitaal dat de HvA nodig heeft is de optelsom van de benodigde productiemiddelen voor onderwijs en onderzoek (onder andere gebouwen en leermiddelen) plus geld dat nodig is voor transacties, een buffer en spaarliquiditeit.
 - o Om tegenvallers in het budgetbeheer op te vangen is 'weerstandscapaciteit' nodig. Een gezonde huishouding vraagt naast een meerjarig sluitende exploitatie om 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.
- o Met liquide activa (opgespaarde begrotingsoverschotten) en een roodstand faciliteit voor calamiteiten bij het ministerie van Financiën is een financiële buffer beschikbaar.
- Bestemmingsreserves kunnen worden ingezet als instrument om specifieke middelen die de HvA gedurende het jaar boven de begroting ontvangt, doelmatig over meerdere jaren in te zetten ten behoeve van bestedingsdoelen waar de middelen voor verkregen zijn.
- De inkomsten van het Rijk worden conform het interne allocatiemodel van de HvA toegerekend aan de faculteiten en worden voor een deel in het beleidsbudget opgenomen. De collegegeldopbrengsten komen onverkort ten bate van het budget van de faculteiten die deze inkomsten genereren (voor zover sprake is van een directe en eenduidige relatie). Deze transparantie zorgt voor goed inzicht over de opbrengstpotentie van de daarvoor verantwoordelijke faculteiten;
- Met het budgetbeheer wordt het saldo van 'inkomsten' en 'uitgaven' bewaakt, tussentijds kunnen extra middelen worden aangevraagd;
- Kosten worden gemaakt en beheerst op basis van de (bedrijfs)economische principes;
- De inrichting van de managementaccounting volgt het vastgestelde organisatiemodel;
- Voor het beheermodel van CoE's kiest de HvA voor maximale sturing op inhoud en samenwerking binnen en buiten faculteiten en HvA;
- Eenheden besturen en verantwoorden contractactiviteiten op basis van integrale kosten;
- Het eigenaarsdeel van de huisvestingslasten mag voor de komende 10 jaar niet meer dan gemiddeld 12% van de totale baten bedragen. De inspectie HO toetst of de huisvestingskosten niet hoger zijn dan 15% van de totale kosten van de HvA;
- Investeringen in vastgoed, inrichting, audiovisueel en ICT worden vanwege inkoopvoordelen en impact voor de gehele HvA, centraal gecoördineerd.

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 veranderingen in het vastgoed en de huisvesting zijn samengevoegd in de huisvestingsagenda van de HvA. De meerjarenplannen hebben betrekking op de vier campussen. Een groot deel van de projecten is de afgelopen jaren al afgerond.

In 2020 is de renovatie van het gebouw Fraijlemaborg naar tevredenheid van de gebruikers opgeleverd. Door de verhuizing van een deel van de faculteit Business en Economie van de Amstelcampus naar de Businesscampus is er ruimte gemaakt op de Amstelcampus. De afdeling Studentenzaken, het resterende deel van FBE en de University-store zijn na een verbouwing ondergebracht in het Wibauthuis. De bouwvoorberedingen voor nieuwe ruimte voor FDMCI, de bestuursstaf en andere onderdelen van de HvA, zijn gestart.

De nieuwbouw van het Conradhuis op de Amstelcampus is gestaag doorgegaan. De ruwbouw is bijna gereed en het gebouw wordt in de zomer van 2022 in gebruik genomen.

In 2021 en 2022 verlaat de HvA de huurlocatie Leeuwenburg. Voor de gecombineerde diensten (UvA-HvA) die daar zijn gehuisvest is een vervangende locatie gevonden in Zuidoost. De plannen voor het aanpassen van het pand aan de Hogehilweg zijn in 2020 gereed gemaakt en zowel de uitvoering als de verhuizing van de diensten vindt in 2021 plaats.

Het oppervlak dat beschikbaar is per student is sinds 2016 nauwelijks gewijzigd. Het aantal studenten is het afgelopen jaar toegenomen en het totaal bruto-vloeroppervlak [m² bvo] is gelijk gebleven op 242.276. De kentallen in de onderstaande tabel zijn vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde voor hogescholen.

De bezetting en benutting van de verschillende ruimten in de gebouwen is, in verband met corona, in 2020 niet gemeten. Er is veel aandacht geweest om binnen de coronamaatregelen de noodzakelijke ruimte aan onze studenten te bieden en de toestroom is gemonitord. Vanwege de anderhalvemetermaatregelen nam de beschikbaarheid aan studie- en werkplekken met ongeveer 70 procent af. De vergelijking van benutting en bezetting met andere jaren is daarmee niet relevant.

Duurzaam vastgoed

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 nulmeting gedaan om het huidige niveau van het vastgoed en mogelijke maatregelen te bepalen die nodig zijn om de gebouwen 'Paris proof' te maken. De HvA wil 10 jaar eerder dat niveau bereiken, door al in 2040 (en niet 2050) niet meer dan 70kWh/m² te verbruiken.

Vierkante meter bvo per student

ruimtegebruik	2016	2017	2018	2019	2020
Per student (m ² bvo)	5,31	5,23	5,32	5,29	5,00

Gas- en energieverbruik

	2040 (doel)	2020	2019	2018	2005
Gasverbruik [m ³]	0	772.968	859.991	954.408	1.420.937
Energieverbruik* [kWh/m ²]	70	115	132	136	204

* Energieverbruik is het opgetelde gas-, warmte- en elektraverbruik. Gas is met een conversie van 9,77kWh/m³ omgerekend, terwijl warmte met 1kWh/3,6MJ wordt omgerekend.

De HvA heeft in het kader van de Meerjarenaafspraken Energie (MJA) samen met andere hoger-onderwijsinstellingen een jaarlijks Energie Efficiency Plan opgesteld. Het doel van de maatregelen was het realiseren van 20 procent energie-efficiëntieverbetering in 2020 ten opzichte van 2005. Dit doel was in 2019 al gerealiseerd. Met oog op de doelstellingen van 2040 zal de HvA in het vervolg monitoren op basis van kWh per vierkante meter en gasverbruik.

De HvA is in 2020 duurzamer geworden door de verbetering van de WKO-installatie en vanwege de sluiting van de gebouwen door de coronacrisis. In 2020 was de CO₂-uitstoot 45,9 kilo per student, 10 procent lager dan in 2019. Met name het gasverbruik is gedaald (10,1 procent) ten opzichte van 2019. Een deel komt door 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 2020 beter ingeregeld waardoor de gasketels minder vaak ingezet hoefden te worden. Dit scheelde ongeveer 30.000 m³ gas, ongeveer een derde van de gerealiseerde besparing. Dit betreft een structurele verbetering.

Twee procent van de elektriciteitsconsumptie wordt opgewekt door zonnepanelen op HvA-daken. In 2020 werd daarmee de hoogst gemeten productie behaald. Dit kwam mede door minder vliegverkeer waardoor er een lagere condensvorming was. Er werd 308.400 kWh opgewekt, vergelijkbaar met het jaarlijks elektriciteitsverbruik van 111 huishoudens.

De HvA zet zich in 2021 in om energieverbruik te reduceren. Om deze hogere energiebesparingen te realiseren heeft de HvA in 2021 een innovatief energieprestatiecontract afgesloten, waarbij de onderhoudspartij medeverantwoordelijk wordt voor een energiezuinig beheer van de installaties.

Duurzaamheid organisatie

Het programma Re-set startte in 2019 om ook studenten en medewerkers in beweging te brengen voor de verduurzaming van de organisatie. Er is inmiddels een levendig netwerk met medewerkers, studenten en contactpersonen op de faculteiten dat elkaar ontmoet en op de hoogte houdt van events. Een kleine 300 mensen woonden events bij en meer dan 700 ontvangen de maandelijkse nieuwsbrief.

Om de voortgang van de duurzame ontwikkeling op het gebied van onderwijs, onderzoek, gebouwen en faciliteiten beter te monitoren, is er een dashboard ontwikkeld. In 2021 worden de doelen verder vastgelegd in het beleid en governance van de HvA. Dit vloeit tevens voort uit het nieuwe Instellingsplan *Hogeschool in 3D* met duurzaamheid als een belangrijk principe.

Zoals elders in dit jaarverslag ook vermeld, ging Kate Raworth begin 2020 officieel van start als Professor of

Practice duurzaamheid aan de HvA. Haar gedachtegoed is ook de spil in de Amsterdam Donut Coalitie, die in 2020 werd opgericht. Dit is een initiatief van onder meer de Amsterdam Economic Board, Pakhuis de Zwijger en de HvA. Doel van het netwerk is om Amsterdam 'donut proof' te maken, dat wil zeggen dat de economische groei niet ten koste gaat van natuurlijke bronnen en een menselijke maat kent. Dit verandernetwerk is in 2020 gegroeid naar meer dan 36 ngo's en 370 individuele leden. Nationaal en internationaal was er veel belangstelling voor deze stedelijke ambities.

In 2020 was er voor het eerst een GO Game Changers Award, waarmee een toonaangevend studentenwerk op het gebied van duurzame ontwikkeling bekroond wordt. De award ging naar het studentenproject Freedom Voyagers, een reiswebsite die gebruikers inspireert om zo duurzaam mogelijk te reizen. Dat was voor de coronabeperkingen. Begin 2021 vond de tweede editie van dit event plaats.

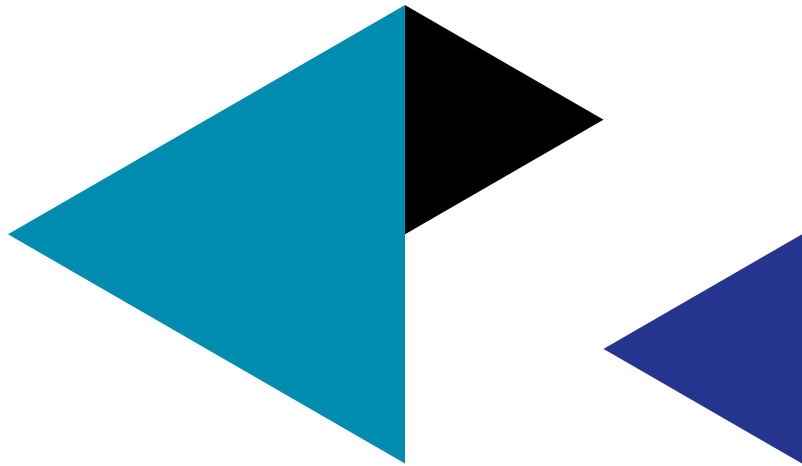
Bedrijfsvoering

De afgelopen jaren heeft de HvA zich hard gemaakt voor de reductie van CO₂-uitstoot en vermindering van het energieverbruik per student. Die doelstellingen zijn inmiddels behaald. De aandacht gaat de komende periode uit naar het duurzaam verwerken van materiaalstromen en afval en naar de inzet van campussen als proeftuin voor duurzame innovaties. Studenten hebben bijgedragen aan oplossingen voor afvalscheiding. Zodra de coronabeperkingen voorbij zijn, worden pilots gehouden en communicatie ingezet om studenten en medewerkers tot wenselijk gedrag te stimuleren. De resultaten zullen gebruikt worden om ook het grondstoffengebruik te herzien.

Ook het eten en drinken dat binnen HvA-gebouwen aangeboden wordt, kan duurzamer. De ambitie is dat de catering op termijn duurzaam geproduceerd wordt en bijdraagt aan de gezondheid en vitaliteit van studenten en medewerkers. De HvA is daarover in gesprek met cateraar Cirfood, waarmee het contract is verlengd.

De HvA wil een reductie van 25 procent in de ecologische voetafdruk van alle vervoersmobiliteit realiseren in 2026. Onderdelen daarvan zijn de aanpassing van de reiskostenregeling, het beter faciliteren van thuiswerken (mede onder invloed van de coronabeperkingen) en de ambitie om meer medewerkers (en studenten) te stimuleren om per fiets en openbaar vervoer van en naar de hogeschool te komen.

Aan de reductie van bezorgkilometers draagt de hub aan de rand van de stad bij, waar zo veel mogelijk bestellingen worden afgeleverd. Het vervoer naar de verschillende HvA-locaties gebeurt elektrisch. In 2020 zijn er twee leveranciers aangesloten die hun pakketten daar afleveren, waarmee het totaal op tien komt. Hierdoor hoeven er minder bestelbussen de stad in. Dit is goed voor de luchtkwaliteit en vermindert CO₂-uitstoot.





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.

Als gevolg van de bijzondere omstandigheden in 2020 zijn er aanpassingen aangebracht in de governance en in de manier van samenwerken tussen CvB en RvT en CMR, in de informatievoorziening in processen en systemen in verband met de veranderende omstandigheden. Er is een centraal crisisteam en er zijn kernteams ingericht voor borging van continuïteit van onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Ook zijn er specifieke coronarapportages opgesteld om de financiële impact van de crisis te monitoren.

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 bezoldigings-

beleid, 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 stafafdelingen, te weten Onderwijs en Onderzoek, Human Resources, Finance, Planning & Control, IRS, Communicatie, Vastgoed en Huisvestingsbeleid en sinds 2020 Digitale Strategie en Informatiebeleid.

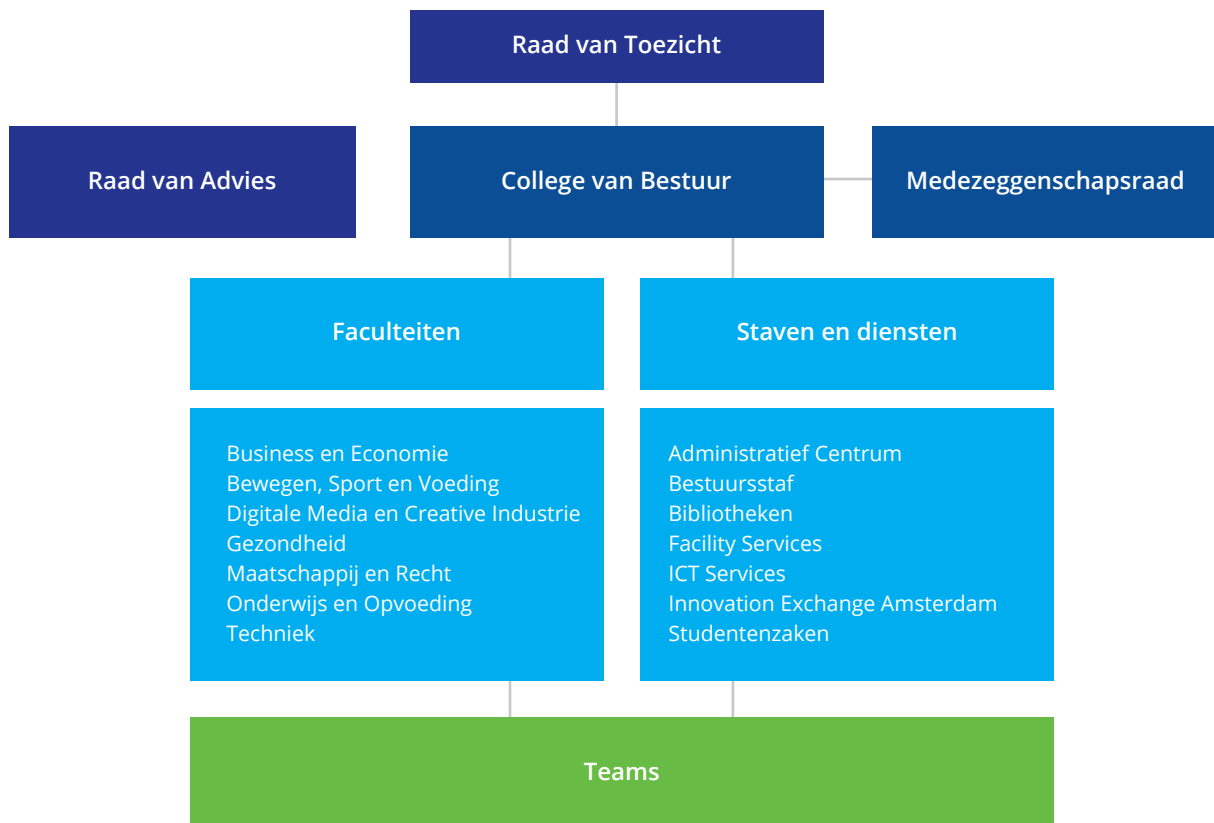
De stafafdelingen zijn verantwoordelijk voor beleidsvoorbereiding, monitoring en procesondersteuning. Daarnaast functioneert de bestuursstaf als adviesorgaan voor het CvB.

In 2019 is als klankbord voor het CvB 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.

[Op de website](#) meer informatie over de achtergrond van de leden.

In 2020 dacht de Raad van Advies met het CvB mee over de effecten van de coronapandemie. De raad benadrukte het belang van de sociale dimensie en vroeg daarin

Organogram



specifiek aandacht voor thema's als eenzaamheid, verlies van motivatie en voor financiële onzekerheden met de eerstejaarsstudenten als focuspunt. Daarnaast werd de digitale dimensie door de raad als belangrijk aangeduid. De raad gaf mee dat er een kans is om te versnellen op het thema van digitalisering en adviseerde het bestuur na te denken hoe goede voorbeelden binnen de organisatie inspirerend kunnen werken voor anderen: laat de route naar een Blended HvA een traject zijn van onderling leren en van 'best practices' die zich als een olievlek verspreiden. De Raad van Advies gaf ook feedback op een conceptversie van het nieuwe instellingsplan.

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

De HvA streeft naar een sociaal veilige omgeving voor alle studenten en medewerkers. Iedereen moet kunnen zijn wie hij of zij is en zeggen wat hij of zij vindt, met respect voor anderen. Via een aantal regelingen, organen, commissies en colleges kunnen medewerkers en studenten een bezwaar of een klacht indienen. Hiermee zorgt de HvA ervoor dat medewerkers en studenten gehoord kunnen worden als ze ervaren dat hun rechten geschonden worden of als zij het niet eens zijn met beslissingen die hun werk of studie beïnvloeden.

Medewerkers

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.

Als gevolg van de coronacrisis heeft de HvA ervoor gekozen een **Noodfonds** ten behoeve van medewerkers in te stellen. Medewerkers kunnen vanwege de maatregelen die zijn genomen rondom het coronavirus te maken krijgen met kosten die zij maken in verband met de werkzaamheden die zij voor de HvA verrichten. In het geval overige HvA-regelingen in verband met thuiswerken en arbo-regelingen geen uitkomst bieden, kunnen medewerkers een beroep doen op het Noodfonds. In het verslagjaar is één maal beroep op het Noodfonds gedaan.

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, knelpunten en misstanden betreft. In het verslagjaar heeft de ombudsman één melding gedaan. Er werden 38 zaken aan de ombudsman voorgelegd die met advies en bemiddeling zijn behandeld en is er geen formele klacht ter beoordeling ingediend.

De HvA kent een **Klokkenluidersregeling** die bescherming biedt aan medewerkers en studenten die een misstand aan de kaak willen stellen. De functionaris van de Klokkenluidersregeling is de ombudsman. In het verslagjaar heeft de ombudsman met twee medewerkers gesproken in het kader van de Klokkenluidersregeling. Dit heeft niet tot een klokkenluidersmelding geleid.

Bij de Adviescommissie Beoordelingen zijn er in het verslagjaar geen bezwaarschriften ingediend.

In het verslagjaar zijn drie bezwaarschriften ingediend bij de **Bezwarencommissie Functieordenen**. Het CvB heeft één bezwaarschrift niet-ontvankelijk verklaard en één beroepschrift gegrond verklaard. Eén bezwaar zal in 2021 behandeld worden.

Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, kunnen één van de **vertrouwenspersonen** personeel inschakelen. Bij ongewenst gedrag gaat het om een situatie tussen medewerkers onderling, een medewerker en een leidinggevende of tussen een medewerker en student. Er bestaan verschillende vormen van ongewenst gedrag, namelijk in de vorm van pesten, discriminatie, grensoverschrijdend gedrag, agressie en geweld. Over de meldingen van ongewenst gedrag rapporteren de vertrouwenspersonen per studiejaar. In het studiejaar 2019-2020 behandelden de vertrouwenspersonen personeel 64 meldingen.

De HvA beschikt over een **Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit** waarmee medewerkers een klacht kunnen indienen bij (het vermoeden van) schending van wetenschappelijke integriteit. In 2020 zijn hier geen klachten over ingediend.

Studenten en medewerkers

Zowel studenten als medewerkers kunnen klagen over ongewenst gedrag bij de **Klachtencommissie ongewenst gedrag**. Over de klachtafhandeling rapporteert de Klachtencommissie ongewenst gedrag per studiejaar. In het studiejaar 2019-2020 zijn er drie klachten ingediend en op

een zitting behandeld bij de Klachtencommissie. Twee klachten zijn niet ontvankelijk verklaard en één klacht is aan het einde van de zitting ingetrokken.

Hiernaast is er één melding over ongewenst gedrag binnengekomen bij de secretaris van de Klachtencommissie. Aan deze melder, 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 wordt geïnformeerd over hoe een klacht over ongewenst gedrag ingediend moet worden. De melding heeft uiteindelijk niet geleid tot de indiening van een klacht bij de Klachtencommissie.

Studenten

Het Loket BBK (Beroep, Bezwaar, Klacht) 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 2019-2020 ontving het Loket BBK ruim achthonderd berichten. Daarvan waren 636 berichten gericht aan het **College van Beroep voor de Examens** (CBE), meestal als beroep tegen een besluit van een examinator of examencommissie. Van deze berichten zijn er 86 als klacht of verzoek doorgezet, deze betroffen geen formeel beroep.

Van de 550 beroepen zijn er 53 ongegrond verklaard, 13 gegrond verklaard, één niet ontvankelijk verklaard, 1 kennelijk ongegrond en 14 kennelijk niet ontvankelijk verklaard (= buiten hoorzitting afgehandeld) en 468 geschikt of ingetrokken.

199 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 36 als klacht of verzoek doorgezet, deze betroffen geen formeel bezwaar.

Van de 163 bezwaren zijn er 44 ongegrond verklaard, vier gegrond verklaard, drie kennelijk niet-ontvankelijk verklaard, twee niet-ontvankelijk, een kennelijk ongegrond verklaard en 109 geschikt of ingetrokken.

Daarnaast zijn er nog 174 berichten als klacht ingediend. Het Loket BBK heeft deze 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 CBE.

In het studiejaar 2019-2020 zijn er geen beroepen behandeld door het CBHO tegen een beslissing (op bezwaar) van het CvB. Wel zijn er drie verzoeken om een voorlopige voorziening afgewezen door het CBHO.

Het CBHO heeft 14 beroepen behandeld tegen een uitspraak van het CBE. Hiervan zijn 11 beroepen ongegrond verklaard, twee gegrond verklaard en is er in één zaak een schikking getroffen.

Profileringsfonds

In het studiejaar 2019-2020 heeft de HvA aan 473 studenten een totaal van 945.769 euro financiële ondersteuning uitbetaald.

Aan 57 studenten is 92.748 euro betaald als ondersteuning omdat zij door overmachtssituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hadden opgelopen. Aan 137 studenten is een bestuursbeurs uitbetaald voor een totaal van 314.943 euro en aan 74 studentleden van de medezeggenschapsraden is vacatiegeld betaald voor een totaal van 161.349 euro. De 147 studentleden van de opleidingscommissies hebben vacatiegeld ontvangen voor een totaal van 99.334 euro.

De gemiddelde hoogte van de financiële ondersteuning bij overmachtssituaties bedroeg 1.772 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 tien maanden. De gemiddelde hoogte van de uitgekeerde vacatiegelden bedroeg 2.180 euro per student bij de medezeggenschapsraden en 675 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 58 niet-EER-studenten werd een Amsterdam Talent Scholarship uitbetaald voor een totaal van 269.092 euro en aan 3 studenten werd financiële ondersteuning vanwege topsport betaald voor een totaal van 8.303 euro.

Gezien het feit dat er in totaal 473 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

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 betreffende opleidingsmanager van de HvA. Onderwijs dat studenten volgen 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 HvA 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 onderzoeklijnen en de HvA ambities op het gebied van de duurzaamheid, diversiteit en digitalisering. Belangrijke marktactiviteiten en ook spin-offs in bijvoorbeeld toegepast onderzoek worden ondergebracht in juridische aparte 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 die worden uitgevoerd 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 procent belang heeft en HvA Jobservices (100 procent dochtermaatschappij van HvA Ventures Holding BV). De activiteiten van deze entiteiten dragen bij of liggen in lijn met die van de HvA en versterken het initiële onderwijs en onderzoek. Waar van toepassing worden de activiteiten deels gefinancierd vanuit de Rijksbijdrage, conform de normen die

op Helderheid van toepassing zijn; voor een ander deel is de financiering afkomstig van niet aan de Rijksbijdrage verbonden gelden.

Naast bovengenoemde entiteiten onderscheidt de HvA twee rechtspersonen die aan de hogeschool zijn verbonden: Tafelbergschool BV en Hovamschool BV. Dit zijn rechtspersonen zonder personeel waar registergoederen in zijn ondergebracht.

De Stichting Lectoraat Topsport, Stichting Huisvesting Hogeschool van Amsterdam Mauritskade 11 en Stichting Huisvesting Wibautstraat 2-4 waren eind 2020 in liquidatie.

De gegevens van voornoemde rechtspersonen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de HvA.

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. De Amstelcampus is dé centrale plek van de HvA in de stad, 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 in de topsport draagt de HvA tevens bij aan de sportieve ambities van de stad Amsterdam.

Onbekostigd onderwijs

Naast de reguliere bacheloropleidingen verzorgt de HvA op een tweetal terreinen onderwijs dat buiten de bekostiging valt:

- Contractonderwijs (post hbo opleidingen en cursussen);
- Hbo masters

Over het algemeen voldoet het contractonderwijs aan de in de notitie Helderheid gestelde voorwaarden. Een beperkt aantal contractonderwijsactiviteiten is mede door (markt) effecten als gevolg van de coronapandemie niet integraal kostendekkend geweest. Op onderdelen zal er in 2021 een heroverweging plaatsvinden. Een nadere analyse zal in 2021 worden uitgevoerd om te onderzoeken hoe deze activiteiten in de toekomst wel kostendekkend kunnen worden. Voor de verliezen 2020 uit contractonderwijs geldt dat er een negatieve bestemmingsreserve wordt gevormd die in toekomstige jaren zal worden terugverdiend uit winstgevendende contractactiviteiten.

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

In het kader van de ontwikkelingen in de nationale en internationale erkenningen van studiepunten van andere instellingen en de nationale en internationale uitwisseling van staf en studenten wordt verwezen naar de paragraaf Internationalisering van 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 kan komen voor vrijstellingen voor bepaalde onderdelen van de hbo-opleiding.

Thema 4 Bekostiging van buitenlandse studenten

In het studiejaar 2019-2020 kwamen er 771 studenten naar de HvA in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's en volgden 786 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.

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.

Bij de HvA is er geen sprake van buitenlandse studenten die deelnemen aan het onderwijs via distance learning. Als gevolg van de corona-omstandigheden zijn (buitenlandse) studenten, die als doel hebben om het reguliere onderwijs te volgen, dit jaar (in perioden) gedwongen geweest het onderwijs op afstand te volgen. De HvA ziet dit als een uitzonderlijke situatie en kwalificeert dit niet als 'distance learning'.

Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald

Bij de HvA wordt altijd de student gefactureerd en geschiedt de betaling onder verantwoordelijkheid van de student. Dit betekent dat in principe al het collegegeld door de student zelf wordt betaald.

Thema 6 Studenten volgen modules van opleidingen

Vrijwel alle opleidingen binnen de HvA 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" (KOM) 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 KOM 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

De coronacrisis heeft een enorme impact op de HvA en die vertaalt zich ook financieel. Afgelopen jaar heeft de HvA meer uitgaven gedaan dan begroot om onderwijs en onderzoek zo veel mogelijk door te kunnen laten gaan. Er zijn budgetten vrijgemaakt om de extra kosten voor blended learning en voor de veilige werkomgeving op te kunnen vangen, om met inzet van studentassistenten de werkdruk van docenten te verlagen en gelijktijdig de inkomstendaling bij de studenten te beperken. Faculteiten hebben de mogelijkheid gekregen om de lagere exploitatiekosten als gevolg van afstandsonderwijs te benutten voor extra inzet van docenten en externe medewerkers.

Resultaat

De HvA heeft over 2020 een resultaat gerealiseerd van -/- € 15,2 miljoen ten opzichte van een begroot resultaat van -/- € 9,3 miljoen. Het begrote resultaat 2020 van -/- € 9,3 miljoen is voor wat betreft reguliere activiteiten in evenwicht. Het begrote negatieve resultaat bestond hoofdzakelijk uit kosten in het kader van meerjareninvesteringsplannen (€ 3,7 miljoen), overbruggingskosten (€ 2,7 miljoen) en financiering van groei (€ 1,5 miljoen) bij de faculteiten.

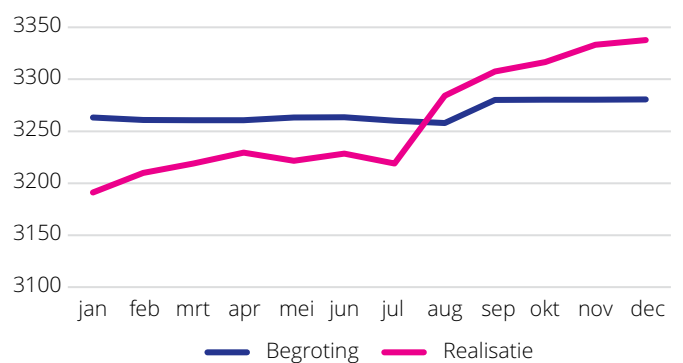
Het gerealiseerde resultaat is € 5,9 miljoen lager (1,4% van de totale baten) dan begroot. De HvA kan dit verlies opvangen uit eerder gespaarde middelen (eigen vermogen). In belangrijke mate wordt dit tekort veroorzaakt door dotatie aan de personele voorzieningen voor DI-uren en verlofreservering ad € 5,1 miljoen. Vanwege de coronacrisis en de daarmee samenhangende werkdruk zijn er minder uren opgenomen.

Verder zijn er extra kosten gemaakt voor ICT, facilitaire dienstverlening, opvangen werkdruk en inzet van studentassistenten. Faculteiten hebben de mogelijkheid gekregen om de lagere exploitatiekosten door afstandsonderwijs te benutten voor extra inzet van docenten en externe medewerkers voor blended learning en werkdrukverlichting. Daarnaast zijn de baten uit de tweede en derde geldstroom afgenomen. Deze overige mutaties zijn binnen begroting opgevangen.

De hogere groei van studentenaantallen dan verwacht, heeft geleid tot een toename van formatie in de tweede helft van het jaar. Onder andere door de invloed van de coronacrisis hebben meer studenten zich ingeschreven, een toename van 2.900 studenten (6%) ten opzichte van studiejaar 2019/2020. Bijgaande grafiek laat het verloop van de formatie zien gedurende het jaar, waarin rondom de start van het studiejaar 2020/2021 een stijging van de formatie zichtbaar is.

De budgetten ad € 9,3 miljoen voor de meerjareninvesteringsplannen, groei van studentenaantallen, overbruggingskosten en inzet bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen zijn grotendeels gerealiseerd. Totale uitgaven voor deze projecten zijn € 0,5 miljoen lager dan begroot (studievoorschotmiddelen € 0,3 miljoen, meerjareninvesteringsplannen € 0,2 miljoen). Daarentegen waren de kosten voor een versnelde ontwikkeling van het Center for Economic Transformation niet begroot.

Realisatie fte PID ten opzichte van begroting fte PID



De totale baten zijn € 4,1 miljoen hoger dan begroot door hogere rijksbijdrage en collegegelden. Baten gerelateerd aan de tweede en derde geldstroom en overige activiteiten bleven met € 3,2 miljoen achter. De totale lasten zijn € 10 miljoen hoger dan begroot. Personeelskosten zijn fors hoger dan begroot (€ 20,4 miljoen) met name als gevolg van externe inhuur. Daarentegen zijn de overige lasten € 11,5 lager dan begroot.

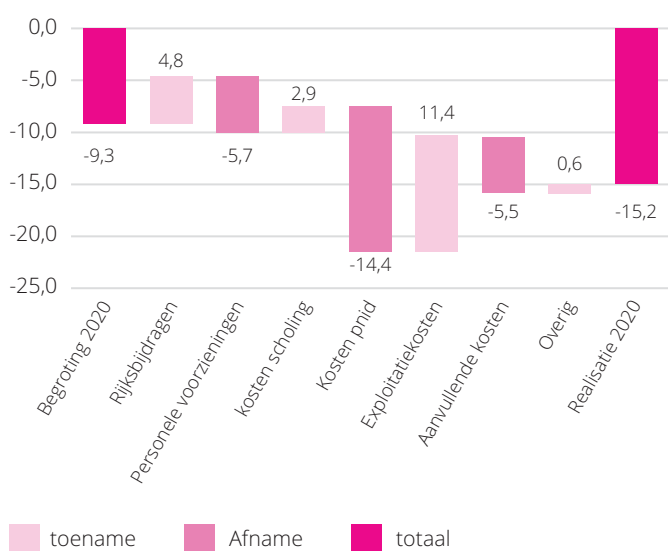
De HvA heeft in 2020 voor de ontwikkeling van lonen hogere rijksbijdrage ontvangen. De loonkosten vielen in 2020 ongeveer 1% hoger uit dan begroot door gemaakte cao-afspraken over een éénmalige uitkering in juni van € 800 en een structurele loonverhoging van 2,75% met ingang van 1 juli 2020. Hier tegenover staat dat inschattingen over werkgeverpremies lager zijn uitgevallen.

Een belangrijk deel van de extra kosten komt tot uitdrukking in de categorie externe loonkosten, waar een overbesteding is van ongeveer € 14 miljoen. Hiervan is € 4 miljoen het gevolg van een verschuiving van kostensoorten tussen begroting en realisatie. De € 10 miljoen extra kosten zijn in belangrijke mate gefinancierd uit onderbesteding op andere kostensoorten mede als gevolg van corona, waaronder deskundigheidsbevordering (€ 3 miljoen) en exploitatiekosten zoals reis- en verblijfskosten, leermiddelen, studentenvoorzieningen, catering, kopiëren en post en dergelijke (€ 8 miljoen). Daarnaast is de btw-teruggave over 2015 tot en met 2020 verwerkt onder de exploitatiekosten (positief effect € 1,4 miljoen).

Onderverdeling resultaat eenheden

(x 1 miljoen euro)	Realisatie	Begroting	Vershil
Faculteiten	-9,7	-8,0	-1,7
Diensten	-4,1	-0,7	-3,4
Bestuursstaf	0,5	0,4	0,0
Vastgoed	-2,8	-2,4	-0,4
HvA Overig Subtotaal	0,8	1,4	-0,5
Totaal	-15,2	-9,3	-5,9
Opsplitsing HvA overig			
- Financiële baten en lasten	-6,4	-6,6	0,2
- Mutaties personele voorzieningen + reservering vakantiedagen	-5,7	-0,8	-5,0
- Overig (o.a. collectieve beleidsbudgetten, rijksbijdrage, teruggave btw)	12,9	8,7	4,2

Belangrijkste afwijkingen begroting



Begroting 2020	-9,3
Rijksbijdragen	4,8
Personele voorzieningen	-5,7
Kosten scholing personeel	2,9
Kosten externe inhuur (PNID-personeel niet in dienst)	-14,4
Exploitatiekosten	11,4
Aanvullende coronakosten	-5,5
Overig	0,6
Realisatie 2020	-15,2

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

Resultaat exclusief bijzondere of éénmalige posten

Het resultaat over 2020 exclusief niet-begrote bijzondere of éénmalige posten bedraagt -/- € 8 miljoen (begroot 2020 -/- € 9,3 miljoen). Dit betreft het resultaat inclusief kosten voor de activiteiten in het kader van begrote meerjaren-investeringsplannen, overbruggingskosten en groei. Voor 2019 was het resultaat exclusief bijzondere of éénmalige posten -/- € 0,7 miljoen (begroot 2019 -/- € 5,8 miljoen).

Bijzondere of éénmalige posten resultaat ten opzichte van begroting

- Hogere rijksbijdrage
De HvA heeft € 4,8 miljoen hogere rijksbijdrage dan begroot ontvangen voor compensatie loonontwikkeling, subsidie voor studieverlof, Comeniusbeurzen en effect technische herschikking OCW. Tegenover deze hogere rijksbijdrage staan € 3,3 miljoen aan hogere kosten.
- Conform verslaggevingsregels heeft de HvA management-inschattingen gemaakt van de verplichtingen voor personele voorzieningen, inclusief vakantiedagen (€ 5,6 miljoen). De mutatie heeft voornamelijk betrekking op de voorzieningen Werktijdvermindering Senioren, Duurzame Inzetbaarheid en reservering vakantiedagen. De hoger dan verwachte toename voor DI-uren en verlof hangt samen met de coronasituatie.

- Daarnaast heeft de HvA vanwege corona € 5,5 miljoen aanvullende kosten gemaakt voor onder andere ICT, werkdruk, inzet studentassistenten, gebruik panden conform RIVM-richtlijnen en ondersteuning thuiswerken.
- Tot slot heeft de HvA in 2020 € 1,4 miljoen btw teruggekregen over de jaren 2015 - 2020.
- In 2020 zijn de personele voorzieningen en reservering verlof verder toegenomen als gevolg van werkdruk door corona. De toename is lager dan 2019 omdat op dat moment sprake was van een forse stijging door de uitbreiding voorziening WMS (werktijd vermindering senioren) (€ 11,9 miljoen);
- Hogere lasten in verband met diverse posten (€ 2,3 miljoen).

Het negatief resultaat bij faculteiten ten opzichte van de begroting is het gevolg van groei en lagere opbrengsten contractactiviteiten. De coronacrisis heeft gezorgd voor hogere kosten bij de diensten. Faculteiten hebben de extra inzet kunnen opvangen met lagere exploitatielasten. De toevoeging aan personele voorzieningen wordt binnen HvA Overig grotendeels gecompenseerd door lagere bestedingen op centrale beleidsbudgetten en teruggave btw.

Belangrijkste afwijkingen voorgaand jaar

Totale baten zijn € 1,2 miljoen lager dan vorig jaar door lagere opbrengsten tweede en derde geldstroom. De totale lasten zijn € 8,1 miljoen toegenomen.

Belangrijkste afwijkingen ten opzichte van 2019 zijn:

- Hogere loonkosten als gevolg van groei formatie (65 fte), structurele loonverhoging 2,75% en éénmalige uitkering in 2020 (€ 13,1 miljoen);
- In 2019 was de afschrijvingslast relatief laag door de gedeeltelijke terugname van de bijzondere waardevermindering parkeergarages (€ 5,8 miljoen). In 2020 is de afschrijvingslast op regulier niveau;

Kengetallen

De kengetallen laten zien dat de HvA voldoet aan alle minimale eisen 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 kan op korte én lange termijn aan haar verplichtingen voldoen, heeft een ruime kaspositie en relatief lage huisvestingslasten. Het eigen vermogen ligt onder de signaleringswaarde van de normatieve bovengrens van het eigen vermogen en is voldoende om tegenvallers op te kunnen vangen. De HvA beschikt over voldoende vermogen om de financiële continuïteit te kunnen waarborgen.

Investerings

In 2020 heeft de HvA ruim € 24 miljoen geïnvesteerd, voornamelijk in de strategische huisvestingsagenda (onder andere de bouw van het Conradhuis en verbouwing Fraijjemaborg). Studenten en medewerkers betrekken het Conradhuis in de zomer 2022, zodat het studiejaar 2022/2023 daar start.

Toelichting balans

	2020	2019	Signaleringsgrens
Solvabiliteit II	40%	42%	30%
<i>ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer</i>			
Liquiditeit	1,0	1,2	0,5
<i>ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer</i>			
Weerstandsvermogen	33%	36%	5%
<i>ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer</i>			
Rentabiliteit	-4%	-1%	0%
<i>ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer</i>			
Huisvestingsratio	10%	9%	15%
<i>ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer</i>			

	2020	2019
Signaleringswaarde* normatief publiek eigen vermogen	340,7	333,4
Publiek eigen vermogen	135,2	152,8
Onderschrijding	205,5	180,6

5.2 Continuïteitsparagraaf

Deze continuïteitsparagraaf start met een algemene inleiding, vervolgens wordt in paragraaf 5.2.1 de begroting 2021 kort toegelicht, gevolgd door paragraaf 5.2.2 met de eerste prognose, opgesteld op basis van de laatste ontwikkeling (Nationaal Programma Onderwijs) voor 2021 en meerjarig.

De meerjarenraming wordt twee 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 2020, de begroting 2021, 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. Door het aanhouden van de coronacrisis omvatten 2021 en de inschattingen voor de jaren daarna veel onzekerheden. Die betreffen het verloop van de coronacrisis, het hervatten en herstellen erna, ontwikkeling van het aantal studenten en politieke-economische ontwikkelingen. In februari 2021 heeft het ministerie van OCW een Nationaal Programma Onderwijs opgesteld. Het doel hiervan is om studenten te helpen hun talenten tot bloei te brengen, ondanks de coronacrisis. Nu die situatie voortduurt, is de verwachting dat deze middelen in 2021, maar ook in 2022 en 2023 kunnen worden ingezet. De inzet van deze middelen is verwerkt in een eerste prognose voor 2021.

Op de cijfers zijn naast de coronacrisis ook van invloed: de in-, door- en uitstroom van studenten, het rijksbeleid, de toename van onbekostigd onderwijs, het studiekeuzegedrag van studenten, de samenwerking met het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs en andere kennisinstellingen, verdere ontwikkeling van Centres of Expertise en ten slotte veranderingen in het onderwijsportfolio, op de arbeidsmarkt en in de cao. Externe ontwikkelingen hebben daarnaast invloed op de meerjarenraming. Vanuit OCW zijn drie bekostigingsonderzoeken HO recent afgerond. Het nieuwe regeerakkoord heeft mogelijk effecten op flexibilisering, open online onderwijs, open aanbod, leenstelsel en marktwerking. Met het nieuwe IP geeft de HvA de instellingsstrategie vorm en zijn innovatiebudgetten opgenomen om de ambities te realiseren. De continuïteitsparagraaf geeft een financieel beeld van 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.

Gevolgen corona

De rijksbijdragen en collegegelden vormen de belangrijkste inkomsten voor de hogeschool (circa 90%). Deze blijven een stabiele inkomstenbron.

De elementen waar het coronavirus op lange termijn gevolgen voor zou kunnen hebben, worden verder onderzocht. De gevolgen van het coronavirus op de huisvestingsbehoefte zijn onzeker. Voor blended learning vinden er forse investeringen in ICT plaats binnen het IV-portfolio en het programma Goed Georganiseerd Onderwijs die naar verwachting binnen de reguliere exploitatie worden opgevangen. In 2021 is de HvA wendbaar om eventuele effecten als gevolg van corona op te vangen via de risicovoorziening. Daarnaast dalen de locatiegebonden kosten binnen de exploitatielasten als het thuis werken en studeren langer duurt. Nadere toelichting op de financiële impact van corona is opgenomen in de financiële verantwoording onder 5.1. De HvA verwacht voor 2021 een vergelijkbaar financiële impact en heeft dit zoveel mogelijk voorzien in de begroting. In de begroting 2021 is aanvullend op het financieel kader € 3,7 miljoen opgenomen voor coronakosten voor blended learning en het toepassen van de RIVM-richtlijnen.

De HvA biedt hbo-masters en contractonderwijs aan tegen een tenminste kostendekkend tarief en onderscheidt deze administratief als aparte activiteiten waardoor publieke en private geldstromen gescheiden van elkaar blijven. Als gevolg van de coronacrisis konden niet alle geplande contractactiviteiten doorgang vinden en zijn er op enkele activiteiten verliezen geleden. Deze worden in komende jaren naar verwachting gecompenseerd door positieve resultaten.

Financiën, de fundamenten van meerjarenbeleid

In het financieel beleid streeft de HvA naar een structureel begrotingsevenwicht voor reguliere activiteiten, een solvabiliteit II van ten minste 30% en voldoende liquiditeit (liquiditeit - current ratio > 0,5). Uit de meerjarenraming blijkt dat de HvA hieraan kan voldoen en een financieel gezonde instelling blijft. In deze raming is ook zichtbaar 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

Staat van baten en lasten geconsolideerd volgens begroting 2021

x € 1,0 miljoen	definitief		begroot		meerjarenraming	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rijksbijdragen	303,9	323,5	325,4	324,9	324,6	324,6
Collegegelden	86,2	88,6	91,5	94,3	97,0	99,2
Overige baten	32,1	38,1	39,0	38,4	38,0	38,0
Totale baten	422,2	450,2	455,9	457,7	459,6	461,9
Personeelslasten	337,8	350,9	356,9	358,9	360,6	360,9
Afschrijvingen	22,7	23,1	23,3	26,1	25,8	26,5
Huisvestingslasten	26,7	28,1	23,0	17,9	17,8	17,8
Overige lasten	43,8	52,4	50,4	50,7	50,9	50,9
Totale lasten	431,0	454,5	453,5	453,6	455,1	456,1
Financiële baten en lasten	-6,4	-6,2	-6,3	-6,5	-6,1	-5,8
Nettoresultaat	-15,2	-10,5	-3,9	-2,4	-1,6	0,0

jaren zijn gespaard, te reserveren voor strategische investeringen in onderwijs, onderzoek en de samenhang tussen beide. Uitgangspunt voor de HvA blijft meerjarig een evenwichtige begroting voor de reguliere activiteiten.

Een negatief resultaat is toegestaan voor investeringen in het onderwijsportfolio, de meerjaren-investeringsplannen en inzet van bestemmingsreserves waardoor de HvA vanaf 2019 meerjarig negatieve financiële resultaten laat zien. Door de inzet van gespaarde middelen daalt het eigen vermogen.

Een belangrijke uitdaging voor de komende jaren is zonder twijfel de studentontwikkeling en de waardecreatie vanuit het nieuwe instellingsplan *Hogeschool in 3D. Duurzaam, divers & inclusief en digitaal voor de toekomst* in relatie tot de snelle maatschappelijke veranderingen en eventuele coronaeffecten.

Daarnaast zijn ook de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek en Centres of Expertise, de verwevenheid van onderzoek en onderwijs, en de marktontwikkelingen bij de nationale en internationale toename van open onderwijs belangrijke thema's.

5.2.1 Begroting 2021

De definitieve HvA begroting 2021, vastgesteld eind 2020, kent een begroot resultaat van -/ € 10,5 miljoen, conform het bijgestelde financiële kader in verband met coronakosten. Het begrote resultaat voor reguliere activiteiten is in evenwicht. Het negatieve resultaat ontstaat door kosten in

het kader van meerjaren-investeringsplannen (€ 3,3 miljoen), portfolio-ontwikkelingen bacheloropleidingen (€ 0,5 miljoen), DLO-innovatiepartners en financiering van groei (€ 2,5 miljoen), bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen (€ 1,0 miljoen) en de coronakosten bij de diensten (€ 3,7 miljoen). De financiering van het negatieve resultaat in 2021 wordt gedekt uit gespaarde middelen (bestemmingsreserve en algemene reserve). De meerjarenraming opgesteld bij de begroting 2021 is als volgt:

5.2.2 Prognose 2021

Door het aanhouden van de coronacrisis is 2021 van start gegaan met veel onzekerheden. De huidige generatie studenten verdient alle kansen op volwaardig onderwijs en een goede toekomst. Daarom heeft het ministerie van OCW in februari 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) aangekondigd. Hiervoor wordt 8,5 miljard euro geïnvesteerd in het onderwijs, waarvan € 2,7 miljard in het hoger onderwijs. Gezien de omvang van de middelen is besloten om een eerste prognose op te stellen voor 2021 en volgende jaren.

De gereserveerde middelen voor het NPO voor het hoger onderwijs zijn verspreid over twee onderdelen in het financiële kader van OCW: de incidentele suppletore begroting (ISB) en de aanvullende posten (AP). De middelen uit de aanvullende posten (AP) worden op basis van planvorming ingezet voor studentenondersteuning, vooralsnog vanwege de onzekerheid in de omvang zijn deze niet meegenomen in de eerste prognose.

In onderstaande meerjarenramingen zijn NPO ISB middelen op basis van beste inschattingen voor 2021 en meerjarig opgenomen. De meerjarenraming is gebaseerd op prijspeil 2021. Aan de batenkant zijn de extra middelen vanuit het NPO toegevoegd aan de rijksbijdrage. Daarnaast is bij de collegegelden rekening gehouden met de halvering collegegelden voor alle studenten in studiejaar 2021-2022.

Op basis van beschikbare informatie is het nog niet mogelijk om de middelen toe te wijzen aan specifieke kostensoorten. Daarom is het aandeel personeelskosten en exploitatiekosten in de totale lasten ongewijzigd gelaten ten opzichte van de begroting. Vooralsnog wordt voor 2021 en verder een evenwichtig resultaat geprognosticeerd. De extra middelen vanuit het NPO worden onder andere ingezet om de investeringen in het onderwijs en de coronakosten bij de diensten te dekken. De budgetten voor de meerjareninvesteringsplannen (€ 3,3 miljoen) en bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen (€ 1,0 miljoen) worden in stand gehouden.

Indien de HvA in 2021 de middelen niet volledig besteedt, zal dit overschot de jaren daarna eventueel via de bestemmingsreserves ingezet worden ter compensatie van:

- groei van het aantal ingeschreven en bekostigde studenten door coronamaatregelen voor toelating;
- groei van het aantal onbekostigde studenten als gevolg van studievertraging;
- integrale veiligheid en informatiebeveiligingsbeleid;
- ontwikkelen van digitalisering en blended HvA, , persoonlijke leerpaden, rijke leeromgeving, wendbaar & weerbaar;
- structurele ICT-kosten GGO, flexibel onderwijs en de lerarenagenda;
- duurzaamheid, digitalisering en diversiteit en inclusie;

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 gehaald. Het budget wordt jaarlijks vastgesteld.

Bij de start van het studiejaar 2020-2021 werd duidelijk dat zowel het gehele hoger onderwijs (wo en hbo) als de HvA te maken had met een stijging van de instroom en inschrijvingen, grotendeels ten gevolge van de effecten van de coronacrisis. In februari 2021 heeft het ministerie van OCW een Nationaal Programma Onderwijs aangekondigd. Voor het hoger onderwijs zijn de steunpakketten en regelingen grofweg op te delen in vier categorieën: Ondersteuning studenten, aanpak werkdruk, compensatie studenten (onder andere collegegeld) en onderzoek.

Prognose meerjarenontwikkeling rijksbijdrage HvA inclusief NPO

De HvA verwacht op basis van bovenstaande een extra toekenning in 2021 van minimaal € 40 miljoen (ISB) en maximaal € 50,8 miljoen (ISB + AP + indexering met loon- en prijscompensatie 2021). In de meerjarenraming van de HvA zijn alleen de middelen uit de ISB opgenomen. De middelen uit de AP zijn niet-normatieve rijksbijdrage, deze middelen worden ingezet op basis van planvorming. Omdat het niet-normatieve rijksbijdrage betreft die worden ingezet op basis van planvorming kunnen deze middelen waarschijnlijk worden toegerekend aan het jaar waarin de besteding zal plaatsvinden.

Naast het Nationaal Programma Onderwijs maakt de HvA voor de begroting 2021 en verder inschattingen voor de loon- en prijsontwikkeling 2021 conform cao en de macro-economische verkenningen (mev). Hiermee kan onderstaande meerjarenraming op prijspeil 2021 worden gelezen. Voor de meerjarenraming 2022 tot en met 2025 is gerekend met de referentieraming van OCW (uit 2020) en een stabiel marktaandeel van de HvA in de studentgebonden financiering.

OCW meerjarenontwikkeling Rijksbijdrage

Bron (bedragen in €)	2020 3e brief definitief	2021 1e brief definitief	2021 1e brief bijgesteld	2021 1e brief bijgesteld	2021 1e brief definitief	2021 1e brief definitief	2021 1e brief definitief
	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal studentgebonden financiering	2.628.905.568	2.778.626.536	2.778.626.536	2.549.635.907	2.525.819.648	2.485.161.648	2.438.268.522
Totaal onderwijsopslag percentages	655.610.175	667.191.970	667.191.970	639.080.258	639.080.258	639.080.258	639.080.258
Totaal onderwijsopslag bedragen	43.911.495	43.670.261	43.670.261	19.555.210	17.082.031	14.844.031	14.067.157
Totaal onderwijsdeel HBO	3.328.427.239	3.489.488.767	3.489.488.767	3.208.271.375	3.181.981.938	3.139.085.938	3.091.415.938
Totaal ontwerp en ontwikkeling	87.836.518	87.881.518	87.881.518	87.919.518	87.919.518	87.919.518	87.919.518
Kwaliteitsbekostiging HBO	144.918.000	246.091.000	246.091.000	307.891.000	324.659.000	367.321.000	396.082.000
Totaal rijksbijdrage	3.416.263.757	3.577.370.285	3.577.370.285	3.604.081.892	3.594.560.455	3.594.326.455	3.575.417.455
Inschattingen FP&C prognose / raming	0	80.848.568	698.848.568	938.549.443	455.504.239	514.737.772	560.393.518
LPO 2021	0	80.848.568	80.848.568	85.575.562	85.349.485	85.343.929	84.894.952
LPO 2022	0			47.573.881	44.725.755	44.722.843	44.487.566
Nationaal Programma Onderwijs	0	0	618.000.000	805.400.000	325.429.000	384.671.000	431.011.000
- Incidentele suppletoire begroting totaal	0	0	410.000.000	559.400.000	325.429.000	384.671.000	431.011.000
- Aanvullende posten - totaal	0	0	208.000.000	246.000.000			
Totaal (verwacht) rijksbijdrage	3.416.263.757	3.658.218.853	4.276.218.853	4.542.631.336	4.050.064.695	4.109.064.227	4.135.810.973

Meerjarenkader voor de HvA

In de onderste regel is ter vergelijking het meerjarenkader opgenomen zoals werd verwacht bij begroting 2021.

Bron (bedragen in €)	2020 3e brief definitief	2021 1e brief definitief	2021 1e brief inclusief correcties	2021 1e brief inclusief correcties	2021 1e brief inclusief correcties	2021 1e brief inclusief correcties	2021 1e brief inclusief correcties
	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal rijksbijdrage	303.301.235	316.371.332	316.527.619	321.693.834	320.602.964	323.971.389	324.186.362
Inschattingen FP&C prognose / raming	0	7.157.912	58.010.124	82.727.793	44.134.971	50.061.472	54.636.970
LPO 2021		7.157.912	7.168.736	7.655.808	7.567.826	7.567.333	7.527.523
LPO 2022				4.262.662	4.007.467	4.007.206	3.986.125
Nationaal Programma Onderwijs			50.841.388	70.809.323	32.559.678	38.486.932	43.123.322
- Incidentele suppletoire begroting totaal			40.042.497	55.255.587	32.144.745	37.996.464	42.573.768
- Aanvullende post - totaal			10.798.892	14.651.358	0	0	0
- LPO 2022 - NPO				902.378	414.933	490.469	549.554
Totaal (verwacht) rijksbijdrage	303.301.235	323.529.244	374.537.742	404.421.627	364.737.935	374.032.861	378.823.331
Totaal (verwacht) rijksbijdrage - begroting 2021	303.301.235	323.529.244	323.529.244	325.397.432	324.940.550	324.622.542	321.913.954

De aanvullende post - totaal is niet meegenomen in de meerjarenraming. Over deze post moet nog aanvullende besluitvorming plaats vinden. De uiteindelijke omvang, verdeelsleutel en voorwaarden voor de HvA zijn nog onzeker.

Ontwikkeling studentenaantallen

Per peildatum 1 oktober	definitief	prognose	meerjarenraming			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Instream - plan	16.569	15.692	16.153	16.377	16.434	16.464
Inschrijvingen	48.718	49.360	50.642	51.981	53.182	53.943

Ontwikkeling bekostigingseenheden

studiejaar	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
bekostigingsjaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bekostigde inschrijvingen	32.423	33.269	36.057	37.011	38.303	39.467
Bekostigde diploma's	7.043	6.705	6.644	6.263	6.093	5.589
Bekostigingseenheden ongewogen	39.466	39.974	42.701	43.274	44.396	45.056
Bekostigingseenheden gewogen	43.133	43.815	46.868	47.688	48.931	49.731
HvA-marktaandeel	9,60%	9,56%	9,66%	9,66%	9,66%	9,66%

Ontwikkeling personeelsaantallen

In fte's jaargemiddeld	definitief	prognose	meerjarenraming			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Personeel in dienst						
Onderwijzend personeel (OP)	2.040	2.085	2.147	2.172	2.191	2.203
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	1.218	1.281	1.326	1.344	1.358	1.367
Gelieerden	58	50	50	50	50	50
Totaal gemiddeld fte (intern)	3.316	3.416	3.523	3.566	3.600	3.620
Personeel niet in dienst (indicatief op basis van gemiddelde personeelslast)						
Onderwijzend personeel (OP)	152	103	107	108	109	110
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	334	226	234	237	240	241
Totaal gemiddeld fte (extern)	487	329	341	345	349	351
Totaal gemiddeld fte (intern + extern)	3.803	3.746	3.864	3.911	3.949	3.971
Totaal gemiddeld fte middelen NPO	0	232	258	314	398	440
Totaal gemiddeld fte inclusief middelen NPO	3.803	3.978	4.122	4.225	4.347	4.411

Studentenontwikkeling

Toelichting op de studentontwikkeling 2020-2021 ten opzichte van 2019-2020:

- De meerjarenaantallen zijn opgegeven door de faculteiten. De prognoses voor studentaantallen worden in juni en oktober geactualiseerd;
- Inschrijvingen: voorlopige stand van 1 oktober 2020 is 48.718. Dit betekent ten opzichte van het studiejaar 2019-2020 een stijging van ruim 2.900 studenten (6% groei). De bekostigde inschrijvingen stijgen op basis van de voorlopige stand van 1 oktober 2020 met een krappe 2.800;
- Instroom stijgt met 850 studenten (van 15.718 naar 16.569);
- De verwachting van de faculteiten is dat de dalende trend van de laatste jaren (tot en met studiejaar 2018-2019) zal ombuigen naar een groei in 2020 en verder – hier is de forse instroomstijging in 2020-2021 met name debet aan. Ook zullen de maatregelen die landelijk zijn genomen om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan mogelijk leiden tot een langere verblijfsduur van studenten in het hbo. Met de huidige bekostigingsregels zal dit leiden tot een stijging van het aantal onbekostigde inschrijvingen, dit zijn inschrijvingen waarvoor de HvA geen rijksbijdrage ontvangt;
- De aantallen zijn afgezet tegen de landelijke ontwikkeling van studentenaantallen om het marktaandeel voor begroting 2022 te berekenen;
- Op basis van de voorlopige aantallen op 1 oktober 2020 verwacht de HvA een stijging van het marktaandeel van 9,56% in 2021 naar 9,66% in 2022;

- In de meerjarenramingen wordt het HvA-marktaandeel conform beleid gelijk gehouden aan de laatst bekende stand. Zodra er aanwijzingen zijn die aantonen dat dit geen goed uitgangspunt (meer) is, wordt het markt-aandeel in de ramingen aangepast.

Ontwikkeling personeelslasten en fte's

De huidige trend van stijging in personeelslasten en fte's hangt samen met de toename in de baten, onder andere door hogere studievoorschotmiddelen. De middelen uit het ISB van het NPO zijn opgenomen in de prognose. Voor de doorrekening van het model zijn aan de kostenkant het aandeel personeelskosten en exploitatiekosten ongewijzigd gelaten ten opzichte van de begroting. In onderstaande tabel is een aparte regel toegevoegd met de omvang van het aantal aanvullende fte's als gevolg van het NPO. In 2020 was de totale formatie van de HvA hoger dan begroot. Voor 2021 tot en met 2025 wordt er elk jaar een lichte stijging van het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst verwacht.

In 2020 is er onder andere door corona meer extern personeel ingehuurd dan begroot. Naar verwachting daalt dit in 2021 en stabiliseert het zich in de jaren daarna.

Het aantal fte vanuit het NPO is opgenomen in een aparte regel in de tabel, en groeit van 232 fte in 2021 tot 440 fte in 2025. Dit is een doorrekening van het model, de uiteindelijke besteding van de middelen hangt af van planvorming.

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) vallen externe medewerkers, en UvA-personeel in de gecombineerde diensten.

Huisvestingsontwikkeling

In 2020 heeft de HvA bijna € 21 miljoen geïnvesteerd in huisvesting, waaronder de verbouwing Fraijlemaborg (fase 2 en 3), investeringen in het Nicolaes Tulphuis voor FT en het Conradhuis. De nieuwbouw van het Conradhuis op de Amstelcampus heeft onder andere door corona en PFAS verdere vertraging opgelopen. Het gebouw wordt conform de aangepaste planning in de zomer van 2022 in gebruik genomen. In de meerjarenraming is rekening gehouden met een totale investering voor het Conradhuis van € 101,8 miljoen. Voor de boekjaren 2021-2022 is € 48,3 miljoen aan investeringen voor het Conradhuis gepland.

Naast het Conradhuis heeft de huisvestingsagenda een meerjarig investeringsprogramma 2021 tot en met 2025 met een geraamde omvang van € 46,3 miljoen. De huisvestingsontwikkeling is nader toegelicht in hoofdstuk 3.3 Infrastructuur. De belangrijke projecten zijn het inpassingsplan Amstelcampus en de campusontwikkeling Nicolaes Tulphuis. Over de huisvestingsagenda wordt per deelproject

besloten, daarom zijn de opgenomen bedragen slechts een indicatie. De vrijgave van de investeringsbedragen kan pas plaatsvinden na besluitvorming door CvB en na overleg met de medezeggenschap. Naast de huisvestingsagenda staat er voor € 18,2 miljoen aan reguliere onderhoudsinvesteringen gepland aan bestaande locaties, te besteden tot 2025. Onderdeel hiervan is een investering van € 7,2 miljoen voor duurzaamheid. De HvA heeft zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord en heeft duurzaamheid tot strategische prioriteit verklaard. 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. De hiervoor benodigde investering is in kaart gebracht en voorlopig verwerkt in de meerjarenraming. Voor de komende vijf jaar is hiervoor € 7,2 miljoen opgenomen, maar besluitvorming dient nog plaats te vinden.

Financiën

Naast rijksbijdragen ontvangt de HvA inkomsten uit collegegeld van studenten. De HvA ontvangt overige baten

Investerings in materiële vaste activa

	definitief		prognose		meerjarenraming		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Gebouwen en verbouwingen	20,9	39,0	21,2	12,5	18,5	18,3	
Inventaris en apparatuur	4,7	11,6	11,2	4,5	5,6	8,9	
Totaal	25,6	50,6	32,3	17,0	24,2	27,2	

Balans geconsolideerd

	definitief		prognose		meerjarenraming		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Materiële vaste activa	307,9	335,4	345,1	336,6	335,7	336,9	
Financiële vaste activa	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0	
Vaste activa	309,6	337,1	346,9	338,5	337,7	338,9	
Vorderingen	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	
Liquide middelen	99,5	57,1	53,2	64,5	52,9	44,8	
Vlottende activa	113,2	70,8	66,9	78,2	66,6	58,5	
Totaal activa	422,8	407,9	413,8	416,7	404,3	397,4	
Eigen vermogen	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	
Voorzieningen	33,2	31,3	29,3	27,4	21,6	21,6	
Langlopende schulden	141,3	134,3	148,6	140,8	133,0	125,1	
Kortlopende schulden	110,7	104,7	98,3	110,9	112,1	113,1	
Totaal passiva	422,8	407,9	413,8	416,7	404,3	397,4	

en subsidies voor contractactiviteiten, praktijkgericht onderzoek en contractonderwijs. In de prognoses zijn besluiten en voornemens voor de ontwikkeling van de huisvestingsagenda verwerkt.

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 2020 heeft de voorziening Duurzame Inzetbaarheid een omvang van € 11,6 miljoen. Deze voorziening zal komende jaren worden afgebouwd. Voor 2021 -2023 wordt een jaarlijkse onttrekking van € 1,9 miljoen geraamd, waarna in 2024 het restant van € 5,8 miljoen wordt onttrokken. De reguliere voorzieningen worden in de technische doorrekening gelijk gehouden aan het laatst bekende niveau van realisatie (jaarrekening 2020). 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 roodstand-faciliteit binnen Schatkistbankieren van maximaal € 28,4 miljoen (gebaseerd op 10% van de publieke jaaromzet van HvA van enkele jaren geleden). De roodstand-faciliteit is bedoeld voor het tijdelijk opvangen van (onvoorzienne) korte termijn verplichtingen.

Het eigen vermogen bestaat uit een publiek deel en een privaat deel. Het privaat eigen vermogen bedraagt € 2,4 miljoen en betreft het als privaat aangemerkte deel van het

eigen vermogen van HvA Ventures Holding BV. De verwachting is dat over de periode 2021 tot en met 2025 er geen grote wijzigingen zich zullen voordoen in zowel het publiek als privaat eigen vermogen (zie ontwikkeling financiële continuïteit).

Toelichting op de baten en lasten

Uitgangspunt is meerjarig een evenwichtige begroting voor reguliere activiteiten. Een negatief resultaat wordt toegestaan voor de investeringen onderwijsportfolio, de meerjaren-investeringsplannen en de inzet van bestemmingsreserves.

De HvA-prognose 2021 en daarna is aangepast van een negatief resultaat voor specifieke doelen naar een evenwichtig resultaat door de ontvangst van de NPO-middelen. De extra middelen vanuit het NPO worden onder andere ingezet om de investeringen in het onderwijs en onderzoek en de coronakosten bij de diensten te dekken. Het verwachte jaarresultaat 2021 is op nul gezet vanwege onzekerheden. De NPO-middelen zijn en worden gedurende het begrotingsjaar toegekend, waardoor de precieze besteding op dit moment moeilijk is in te schatten. Daarnaast zijn er kosten van herstelwerkzaamheden en verbeterplannen naar aanleiding van de cyberaanval. Het meerjarig resultaat vanaf 2022 is vanwege toekenning van NPO-middelen vooralsnog geraamd op nul, ondanks het voorziene beroep op bestemmingsreserves. Bij de kaderstelling en begroting 2022 wordt vastgesteld of er al dan niet een negatief resultaat aan de orde is.

Baten en Lasten

Staat van baten en lasten geconsolideerd

x € 1,0 miljoen

	definitief		prognose		meerjarenraming		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Rijksbijdragen	303,9	364,0	384,9	360,3	369,5	374,3	
Collegegelden	86,2	74,3	61,0	94,3	97,0	99,2	
Overige baten	32,1	38,1	39,0	38,4	38,1	38,0	
Totale baten	422,2	476,4	484,9	493,0	504,6	511,6	
Personeelslasten	337,8	367,1	379,7	388,8	399,6	405,2	
Afschrijvingen	22,7	23,1	22,6	25,4	25,1	26,0	
Huisvestingslasten	26,7	28,2	23,1	18,0	18,0	18,0	
Overige lasten	43,8	51,8	53,3	54,6	56,0	56,8	
Totale lasten	431,0	470,2	478,7	486,8	498,7	506,0	
Financiële baten en lasten	-6,4	-6,2	-6,2	-6,2	-5,9	-5,6	
Nettoresultaat	-15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

De middelen vanuit NPO hebben grotendeels betrekking op 2021 en 2022, met uitzondering van de bijstelling referentieraming 2022. Dit is een structurele post en is meerjarig opgenomen in de rijksbijdrage. Er wordt een stijging van het aantal studenten en daarmee een stijging van de collegegelden meerjarig geraamd. Uitzondering is de dip in collegegelden in 2021 en 2022. Dit wordt verklaard door de halvering collegegeld vanuit het NPO voor studiejaar 2021-2022 voor alle studenten.

Daarnaast wordt een daling en stabilisering van de huisvestingslasten verwacht. Meerjarig laat de begroting zien dat de baten en lasten zich hiermee naar een evenwicht ontwikkelen in de periode 2022-2025.

Naast de investeringen in materiele vaste activa, die naar voren komen in de investeringsbegroting, investeert de HvA via specifieke beleidsbudgetten in de ontwikkeling van de kennisinstelling:

1. Investerings in diversiteit en inclusie;
2. Investerings in duurzaamheid;
3. Investerings in digitalisering en ICT – naast de in de investeringsbegroting opgenomen vervangingsinvesteringen van ICT is er een budget voor digitaliseringsvoorstellen en het IV-portfolio;
4. Investerings in onderzoek – dit betreft de HvA-brede lectoraten en Centres of Expertise;
5. Investerings in innovatie, actualisatie en versterking – dit betreft middelen voor onder andere de ondersteuning van IP programma's, AI, flexibilisering, regionale samenwerking, BOOT, TAA en ondernemerschap;
6. Investerings in onderwijsportfolio (nieuwe opleidingen) – naast de investeringen in Ad's wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van bachelor en masteropleidingen;
7. Investerings in meerjareninvesteringsplannen – gebaseerd op een inhoudelijke visie werken van de eenheden;
8. Investerings in de strategische HR-agenda.

	2021 (bedragen * € 1.000)
Diversiteit en inclusie	2.000
Duurzaamheid	
Reset	400
Vastgoed	1.200
Digitalisering	5.125
CoE en praktijkgericht onderzoek	4.300
HvA-brede lectoren	500
Innovatie actualisatie versterking	
IP Programma's	730
AI	745
Flexibiliseren	500
Regionale samenwerkingsverbanden	834
BOOT	671
TAA	189
Ondernemerschap	400
Nieuwe opleidingen	1.000
Meerjareninvesteringsplannen	4.161
Versterking HR	225
Totaal	22.980

Impuls voor de ontwikkeling van de kennisinstelling

Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht geconsolideerd

x € 1,0 miljoen

	definitief	begroot	meerjarenraming			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	-8,8	6,2	6,2	6,2	5,9	5,6
<i>Aanpassing voor:</i>						
Afschrijvingen	22,7	23,1	22,6	25,4	25,1	26,0
Mutatie voorzieningen	3,5	-1,9	-2,0	-1,9	-5,8	0,0
<i>Mutatie werkkapitaal:</i>						
Vorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	10,6	-6,0	-6,4	12,6	1,2	1,0
Financiële baten en lasten	-6,4	-6,2	-6,2	-6,2	-5,9	-5,6
Buitengewoon resultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kasstroom uit operationele activiteiten	21,9	15,2	14,2	36,1	20,5	27,0
Investeringsactiviteiten						
<i>Gebouwen en terreinen</i>						
Investerings en OHW	-20,9	-39,0	-21,1	-12,5	-18,5	-18,3
Desinvesteringen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Inventarissen</i>						
Investerings	-4,7	-11,6	-11,2	-4,4	-5,6	-8,9
Desinvesteringen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiële vaste activa	0,1	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	0,0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-25,5	-50,6	-32,4	-17,0	-24,2	-27,2
Financieringsactiviteiten						
Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0	22,0	0,0	0,0	0,0
Aflossing langlopende schulden	-6,9	-7,0	-7,7	-7,8	-7,8	-7,9
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-6,9	-7,0	14,3	-7,8	-7,8	-7,9
Totaal kasstroom	-10,5	-42,4	-3,9	11,3	-11,6	-8,1

Verloopoverzicht liquide middelen

x € 1,0 miljoen

	definitief	begroot	meerjarenraming			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Beginstand liquide middelen	110,0	99,5	57,1	53,2	64,5	52,9
Mutatie liquide middelen	-10,5	-42,4	-3,9	11,3	-11,6	-8,1
Eindstand liquide middelen	99,5	57,1	53,2	64,5	52,9	44,8

Ontwikkeling financiële continuïteit

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 van dit toezicht is het bewaken dat de instellingen beschikken over een gezonde financiële positie en een goed financieel beheer, met het oog op de waarborg van de toegankelijkheid van het onderwijs en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin instellingen op lange termijn aan hun verplichtingen kunnen voldoen. De current ratio geeft inzicht in de mate waarin instellingen op korte termijn (< 1 jaar) aan haar verplichtingen kunnen voldoen. De rentabiliteit geeft inzicht in de mate waarin baten en lasten elkaar in evenwicht houden. De huisvestingsratio geeft inzicht in de aan huisvesting gerelateerde lasten ten opzichte van de totale lasten.

Ontwikkeling van de financiële ratio's

	definitief	prognose	meerjarenraming				signaleringsgrens
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen) / totale passiva)	40%	41%	40%	40%	39%	40%	30%
Solvabiliteit I (eigen vermogen / totale passiva)	33%	34%	33%	33%	34%	35%	25%
Liquiditeit I (Current Ratio) (vlottende activa / kort vreemd vermogen)	1,0	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Liquiditeit II (DSC-ratio) (nettoresultaat voor rente + afschrijving) / (rente + aflossing)	1,0	2,2	2,1	2,3	2,3	2,4	1,0
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten)	33%	29%	28%	28%	27%	27%	5%
Rentabiliteit (nettoresultaat / totale baten)	-4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijving gebouw & terrein) / totale lasten)	10%	10%	8%	8%	7%	7%	15%
HvA publiek eigen vermogen	135,2	135,2	135,2	135,2	135,2	135,2	< norm publiek EV
Norm publiek eigen vermogen (0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27 + boekwaarde resterende materiële vaste activa + 0,05 * totale baten)	340,7	373,1	392,3	398,8	410,6	425,0	

Ontwikkeling financiële kengetallen

De afgelopen jaren heeft de solvabiliteit (II) van de HvA zich positief ontwikkeld en is hoger dan de signaleringsgrens van de Inspectie. De verwachting is dat deze solvabiliteit zich komende jaren ontwikkelt tot 40% in 2025. Dit komt omdat de HvA schulden aflost en omdat de HvA het Conradhuis financiert uit eigen middelen.

In verband met de investeringen in het kader van meerjaren-investeringsprogramma vanuit de huisvestingsagenda verwacht de HvA over de jaren 2019 tot en met 2025 een negatieve kasstroom. De current ratio nadert daardoor in 2025 een signaleringswaarde van 0,5, uitgaande van aanvullende externe financiering van € 22 miljoen in 2022. Indien de roodstandfaciliteit van € 28,4 miljoen waarover

de HvA beschikt, zou worden meegenomen in de berekening, blijft de current ratio ook zonder aanvullende externe financiering boven de signaleringgrens van 0,5.

In 2021 wordt gestart met een analyse naar mogelijke aanvullende financieringsbehoefte. Daarbij wordt ook gekeken naar het optimaliseren van de financieringsstructuur van de HvA vanuit het perspectief dat het wenselijk is dat duurzame vaste activa en de constante kern van de vlottende activa zoveel mogelijk met het eigen vermogen en/of lang vreemd vermogen worden gefinancierd en het fluctuerende deel van de vlottende activa met kort vreemd vermogen. Afhankelijk van de gewenste financieringsstructuur zullen de komende jaren mogelijk middelen worden aangetrokken van externe financiers.

Het normatief publiek eigen vermogen is een signaleringswaarde die ontwikkeld is door OCW voor bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen. Voor 2021 is de berekende signaleringswaarde voor de HvA € 373,1 miljoen. De HvA blijft ruim onder deze signaleringswaarde met een publiek eigen vermogen van € 135,2 miljoen.

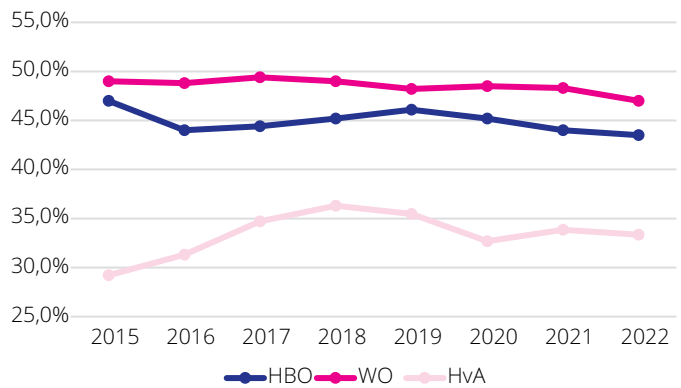
Sectorale ontwikkelingen – dashboard continuïteitsparagrafen

Met onderstaand dashboard geeft het ministerie van OCW op bestuursniveau meerjarig inzicht in de financiële gegevens uit de bestuursverslagen 2019 van alle Nederlandse onderwijsinstellingen die door OCW bekostigd worden.

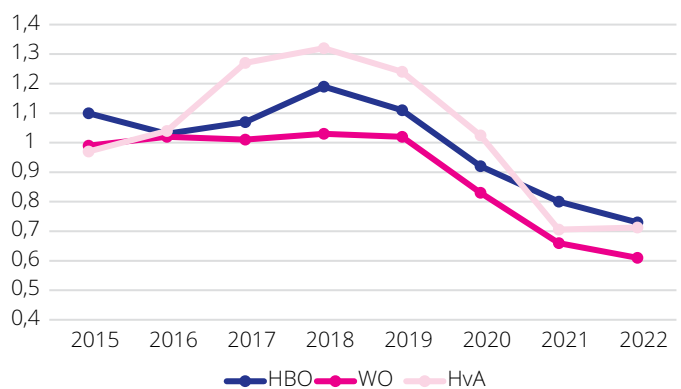
In onderstaande grafieken is de HvA opgenomen en vergeleken met de sectorale gegevens van wo en hbo op de solvabiliteit 1 en liquiditeit (current ratio). Hieruit volgt dat de HvA een positieve ontwikkeling in solvabiliteit heeft doorlopen en dat deze onder de sectorale posities ligt. De informatie wordt betrokken bij de investeringen die de HvA voornemens is te doen. De HvA heeft in het verleden een positieve ontwikkeling doorlopen in liquiditeit, maar vanaf 2019 is er een dalende trend zichtbaar. Deze daling komt door een daling in liquide middelen als gevolg van investeringen. Om de current ratio tenminste op de ondergrens van 0,5 te houden, moet wellicht aanvullende externe financiering worden aangetrokken. In de doorrekening van de solvabiliteit en liquiditeit is deze aanvullende externe financiering opgenomen.

Belangrijke kanttekening bij de vergelijking van de HvA met de sector is dat de HvA rekening heeft gehouden met de effecten van de coronacrisis in 2021.

Solvabiliteit I



Liquiditeit (current ratio)



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 beroepsonderwijs 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 kleinste 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 CvB 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. Gezien de bijbehorende planning & control-cyclus is bij onderstaande toelichting expliciet aandacht voor de functionele rol van decentrale en centrale controllers.

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 staf, waar de eenheidscontroller onderdeel van uit maakt.

De tweede-lijnverantwoordelijkheid is belegd bij (de portefeuillehouder bedrijfsvoering van) het CvB en wordt gefaciliteerd door de bestuursstaf, waar de centrale controllers vanuit FP&C onderdeel van uit maken. Op gebied van administratieve processen geldt aanvullend dat het IAC binnen de dienst AC onderdeel uit maakt van de tweede-lijn.

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.

Als het gaat om de faciliterende rol van de bestuursstaf vanuit de tweede-lijn is er binnen de HvA een functiescheiding aangebracht tussen de verantwoordelijkheid voor het beleid en de uitvoering van het beleid. Vanuit de bestuursstaf adviseren de beleidsafdelingen Onderwijs en Onderzoek, Digitale Strategie en Informatievoorziening, Human Resources, Vastgoed en Huisvestingsbeleid, Communicatie en Financiën, Planning en Control. In elke functionele keten vindt de afstemming plaats tussen de werkzaamheden van bestuur, staf, de faculteiten en de diensten.

Op gebied van Onderwijs en Onderzoek is er een kwaliteitszorgsysteem dat zowel op opleidings- als op instellingsniveau functioneert en een verbinding legt tussen het primaire proces, de wettelijke eisen voor accreditatie en de strategische doelstellingen van de HvA:

Minimaal twee keer in de zes jaar reflecteert een team doelbewust op bovengenoemde elementen samen met gezaghebbende externe *peers*. De HvA heeft dit ingebed in een kwaliteitscyclus: bij opleidingen vindt een interne *midterm review* en een externe accreditatie plaats. Bij onderzoeksteams is dat een interne en een externe evaluatie. Tussen beide momenten ligt ongeveer drie jaar. Beide reflectiemomenten stimuleren eigenaarschap en vormvrijheid en zijn gebaseerd op standaarden van de NVAO voor onderwijs en het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voor praktijkgericht onderzoek. Ook op instellingsniveau vindt eens in de drie jaar een in- of externe peerreview plaats.

De bestuursstaf draagt zorg voor beleid en coördinatie op het gebied van Integrale Veiligheid: informatieveiligheid (privacy & informatiebeveiliging), fysieke veiligheid en sociale veiligheid. De Visie en Governance Integrale Veiligheid HvA is eind 2020 vastgesteld. Met het vastleggen van de governance en visie is een duidelijke structuur neergezet voor het instellingsbreed werken aan integrale veiligheid. Het is daarmee een belangrijk document voor alle betrokkenen in de veiligheidsketen.

Om de derdelijns-verantwoordelijkheid te faciliteren stelt de afdeling Audit jaarlijks, op basis van input van de eenheden, een auditkalender op. Deze kalender wordt besproken door de Auditcommissie en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. 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 over de belangrijkste risico's en de beheersing daarvan.

Impact corona

Het realiseren van ambities en doelstellingen gaat gepaard met onzekerheden en risico's. Gezien haar maatschappelijke functie is de HvA terughoudend met het accepteren van onzekerheden en risico's. In 2020 groeide de coronacrisis uit tot een pandemie met grote impact op het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Het is een situatie waarbij de continuïteit van het onderwijs en onderzoek, de veiligheid van mensen en/of de reputatie (ernstig) verstoord kunnen worden. Voor dergelijke crisissituaties geldt de organisatie en de werkwijze zoals beschreven in de Crisiswijzer. In de Crisiswijzer worden de onderliggende plannen verbonden en

wordt er voorzien in een uniforme werk- en denkwijze ongeacht het type crisis.

Het CvB onderkent dat tijdens de pandemie de risicobereidheid bij thema's als bedrijfsvoering en compliance tijdelijk hoger ligt dan normaal. De noodzakelijke versnelde implementatie van software en wijzigingen van processen (bijvoorbeeld gebruik fysieke ruimte) bracht extra werkdruk en kans op verstoringen in processen en systemen met zich mee. Tevens vroeg dit extra aandacht op het gebied van aanbestedingsregels (noodprocedure), informatiebeveiliging en privacy.

De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk voor crisismanagement en voorzitter van het Centrale Crisisteam (CCT). De secretaris van de hogeschool (SvdH) is beheersmatig verantwoordelijk voor veiligheid (waarbij het CvB de uiteindelijke verantwoordelijkheid draagt) en voor het (formuleren van) beleid en is lid van het CCT. Ook de directeur stafafdeling Communicatie is lid van het CCT.

Voor het uitvoeren van beleid zijn de stafadviseur Integrale Veiligheid en de UvA/ HvA-gezamenlijke Corporate Risk and Insurance Manager (CRIM) samen verantwoordelijk. Tijdens een crisis zijn beiden adviseur crisismanagement voor het CCT en de decentrale crisisteams (DCT's). Bij de faculteiten is de decaan verantwoordelijk (en namens deze de directeur Bedrijfsvoering) voor het beheer en onderhoud van de veiligheids- en crisisorganisatie. Bij de gemeenschappelijke diensten zijn de directeuren verantwoordelijk en bij de Bestuursstaf de SvdH.

Ook in 2021 heeft de coronapandemie een grote impact. Het koersdocument van het CvB Sterk in Roerige Tijden gaf onder andere richting en houvast aan de voorbereidingen voor het hogeschooljaar 2020-2021. De uitwerking hiervan is opgenomen in de begroting 2021. Hierbij geldt onzekerheid over duur en omvang van de pandemie. Bij het opstellen van de begroting zijn de coronakosten in de begroting van de diensten opgenomen tot eind van studiejaar 2020-2021. Op intranet zijn informatiepagina's beschikbaar over beleid, de geldende maatregelen in gebouwen en de faciliteiten voor online studeren en werken.

Voorbeelden van genomen beheersmaatregelen om de continuïteit van onderwijs en onderzoek (fysiek en online) in 2021 te borgen zijn:

- Bijstellen gebouwcapaciteit op basis van RIVM- en GGD-richtlijnen;
- Intensivering van schoonmaak en toezicht in gebouwen met ingang van studiejaar 2020-2021;
- Uitbreiden van ICT-infrastructuur en licenties;
- Inrichten hybride werkgroepzalen en vergaderzalen (fysiek en online ontmoeten);
- Uitbreiden capaciteit voor verder ontwikkelen digitale leeromgeving en versnelling uitrol Office 365.

Voor online studeren en werken zijn vanaf 2021 extra middelen beschikbaar gesteld om de informatiebeveiliging te vergroten, waarbij het spanningsveld blijft tussen optimale beheersbaarheid en de ambitie om een open instelling te zijn.

In het risicoprofiel van de HvA zijn voor 2021 aanscherpingen nodig vanwege de impact van corona op:

Onderwijs

In het najaar 2020 is er een werkgroep Toetsing gestart met brede expertise (onder meer examencommissies, onderwijs- en toetsbeleid, juridische zaken, studentendecanen, onderwijsbureau). Daarmee worden de vele uiteenlopende vragen rondom toetsing slagvaardig opgepakt.

Bij besluiten rond internationale uitwisseling en opleidingen wordt continue de afweging gemaakt tussen het belang van gezondheid versus het voorkomen van studievertraging en het behoud van kwaliteit van onderwijs.

Studenten geven aan dat hun welzijn in de pandemie onder druk staat. De motivatie neemt af, sociaal contact is veel minder, binding met de opleiding en medestudenten staat onder druk. Onderdeel van het meerjarenplan Kwaliteitsafspraken Studentenwelzijn 2022-2024 is het 'Uitbouwen peer-to-peerttrajecten' opgenomen. De bijbehorende pilot Studentmentor+ is vervroegd gestart in 2020, en de doelgroep van de pilot is uitgebreid.

Personeel

Aandachtspunten voor 2021 zijn de werkdruk en het ziekteverzuim op langere termijn en professionalisering. Om werkdruk te beperken is in 2021 onder andere ruimte voor studentassistenten. HR monitort de ontwikkelingen en zal adviseren over aanvullende maatregelen.

De tijdelijke thuiswerkregeling wordt in 2021 vervangen door een definitieve versie.

Vastgoed

Het project Conradhuis (CRH) hanteert een risicoregister dat elk kwartaal wordt geactualiseerd. De toprisico's van dit project zijn meegenomen in de actualisatie. Ook op de bouw heeft corona impact. In het begin van de crisis waren minder mensen beschikbaar omdat een deel van de buitenlandse bouwvakkers tijdelijk naar huis vertrok. Daarnaast stuitte de aannemer op problemen in de bouwvolgorde die de uitvoering vertraagden. De HvA gaat ervan uit dat het gebouw bij de start van het studiejaar 2022-2023 beschikbaar is. De HvA huurt delen van de Leeuwenburg langer.

Mate van accepteren onzekerheden en risico's

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

Thema	Bereidheid	Toelichting
Onderwijs en onderzoek	Laag tot gematigd	Als kennisinstelling zoekt de HvA naar evenwicht tussen de maatschappelijke functie op gebied van onderwijs en onderzoek (risicobereidheid is laag) en de strategische ambities op gebied van innovatie en valorisatie (risicobereidheid is gematigd).
Bedrijfsvoering	Laag	De risicobereidheid van de HvA is laag als het gaat om vermijdbare risico's die een bedreiging kunnen zijn voor de continuïteit van onze primaire en ondersteunende processen. corona: noodzakelijke versnelde implementatie van software en wijzigingen van processen (bijvoorbeeld gebruik fysieke ruimte) brengt extra werkdruk en kans op verstoringen in processen en systemen met zich mee
Personeel	Laag	De risicobereidheid van de HvA is laag als het gaat om vermijdbare risico's die een bedreiging kunnen zijn voor kwaliteit en de continuïteit van onze primaire en ondersteunende processen.
Compliance	Zeer laag tot laag	De HvA vindt het vanzelfsprekend om te voldoen aan de wet- en regelgeving die op de instelling van toepassing zijn. De risicobereidheid is dan ook zeer laag tot laag. corona: noodzakelijke versnelling van online onderwijs heeft tot gevolg dat software versnelt wordt aangeschaft en geïmplementeerd. Dit vraagt extra aandacht op gebied van aanbestedingsregels (noodprocedure), informatiebeveiliging en privacy.
Omgeving	Laag	Om de maatschappelijke functie goed te blijven uitvoeren is de risicobereidheid van de HvA laag als het gaat om onzekerheden in de omgeving buiten de instelling.

onzekerheden en risico's. Bij het benoemen van de risicobereidheid wordt onderscheid gemaakt tussen de thema's zoals voorgesteld in de handreiking Risicomanagement van de Vereniging Hogescholen (onderwijs en onderzoek, bedrijfsvoering, personeel, compliance en omgeving).

Bij de bereidheid om onzekerheden en risico's te accepteren zijn 5 niveaus te onderscheiden: zeer laag (averse), laag (minimalist), gematigd (cautious), hoog (flexibel), zeer hoog (open). De tabel licht de risicobereidheid van de HvA toe.

Het waarborgen van continuïteit van onderwijs en onderzoek tijdens de pandemie vraagt om snel handelen van bestuur, management en medewerkers. Het CvB onderkent dat hierdoor de risicobereid bij thema's als bedrijfsvoering en compliance tijdelijk hoger ligt dan normaal.

Versterking risicomanagement

In 2020 zijn de risicoparagrafen die onderdeel zijn van de integrale managementrapportages van de eenheden aangescherpt om meer aandacht te vragen voor het beoordelen van de werking van beheersmaatregelen.

Daarnaast is een terugkomsessie van deelnemers van de eerste trainingreeks risicomanagement. In deze sessie werd als positieve ontwikkeling gezien dat binnen de HvA (mede door de pandemie) meer aandacht is voor risicomanagement, en dat bij een aantal eenheden meer betrokkenheid is en input wordt geleverd. Kansen worden gezien in het beter koppelen van benoemde risico's aan de doelstellingen van de HvA, en meer interactie tussen de eenheden onderling en met bestuursstaf over risicomanagement.

Deze feedback wordt meegenomen in de voorbereiding van de tweede trainingssessie risicomanagement en verdere acties in 2021.

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, is gelijk aan risicoprofiel zoals opgenomen in begroting 2021.

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. De coronapandemie zorgt voor versnelde ontwikkeling die wordt ondersteunt door het inzetten van extra capaciteit digitale leeromgeving.
Door teruglopende macrobudget tweede- en derdegeldstroommiddelen 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. Daarnaast doorlopen verandervoorstellen een strikt besluitvormingsproces.
Door de coronapandemie staat het welzijn van de studenten onder druk met mogelijke gevolgen voor de gezondheid en/of studieprestaties.	Vanuit Studentenzaken worden studenten ondersteunt via bijvoorbeeld het studentendecanaat, met aanvullend online modules voor laagdrempelige online hulp bij lichte psychische problematiek. Daarnaast is de pilot Studentmentor+ vervroegd, waarbij de doelgroep is uitgebreid. Bij besluiten rond internationale uitwisseling en opleidingen wordt continue de afweging gemaakt tussen het belang van gezondheid versus het voorkomen van studievertraging en het behoud van kwaliteit van onderwijs.
Tijdens de coronapandemie is sprake van een sterk versnelde omslag naar hybride onderwijs waarbij veel vragen en onzekerheid kunnen blijven bestaan.	Het CvB heeft de uitgangspunten vastgelegd in het koersdocument 'Sterk in Roerige Tijden', waarbij de invulling onderwerp van gesprek is in de reguliere gremia. Het CvB wordt geadviseerd door de Integrale Stafoverleggen Studenten- en medewerkerswelzijn en Bedrijfsstrategie en continuïteit. Tevens is in de organisatie functionele afstemming geïntensiveerd. Bijvoorbeeld de werkgroep Toetsing waarin vertegenwoordigers uit diverse gremia met brede expertise (examencommissies, onderwijs- en toetsbeleid, juridische zaken, studentendecanen, onderwijsbureau e.d.) de vele uiteenlopende vragen rondom toetsing oppakken.

Risico	Beheersmaatregelen
In het najaar van 2018 heeft de HvA beleid opgesteld voor besteding van de studievoorschotmiddelen die de HvA heeft ontvangen. De middelen zijn gealloceerd naar faculteiten. Er zijn afspraken gemaakt over de bestemming en de besteding van de Studievoorschotmiddelen. Op het moment liggen de meerjarenplannen voor bij de NVAO.	Bij de beoordeling van het plan van de kwaliteitsafspraken van de HvA, is door de NVAO aangegeven dat zowel op het niveau van de HvA als op het niveau van faculteiten en opleidingen meerjarenplannen moeten worden opgesteld. Deze meerjarenplannen zijn dit jaar voor de tweede keer gemaakt en ter instemming voorgelegd aan het betrokken medezeggenschapsorgaan. In deze plannen wordt meerjarig concreet aangegeven welke maatregelen worden genomen en welke middelen hiervoor beschikbaar zijn. Deze plannen liggen, na de ontvangen instemming van de medezeggenschap, voor bij de NVAO. De besteding van de studievoorschotmiddelen in 2020 ligt (redelijk) op schema, zo blijkt uit de IM Rapportages. Wel wordt enig voorbehoud gemaakt in verband met de coronacrisis. De coronacrisis is bij meerdere faculteiten/opleidingen aanleiding voor enige verschuivingen in de meerjarenplannen. Dit gebeurt in overleg met de betrokken deelraad/opleidingscommissies (instemmingsrecht).

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. In het begrotingsproces stellen de faculteiten daarnaast de studentprognoses jaarlijks bij met ondersteuning van (data) analyses opgesteld door de afdeling Institutional Research.
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 bewaken van de huisvestingsratio door 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 verbeterd en integrale rapportage mogelijk wordt. In 2020 heeft het CvB een geactualiseerd programmaplan van de Chief Information Security Officer, en een verbeterplan van ICTS vastgesteld. Voor de uitvoering zijn extra middelen beschikbaar gesteld. 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. Bij noodgedwongen versnelde implementatie van nieuwe systemen/software is het niet altijd mogelijk de inrichting en/of de toetsing op informatiebeveiliging en privacy optimaal uit te voeren. Dit vraagt extra aandacht en capaciteit om na implementatie aanvullende werkzaamheden en toetsing uit te voeren.
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 wegkleden 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.
Door de coronapandemie staat het welzijn van de medewerkers onder druk, al dan niet mede door verhoogde werkdruk, met mogelijk (langdurig) ziekteverzuim tot gevolg.	In 2021 is extra aandacht voor de werkdruk en het ziekteverzuim. Als het gaat om werkdruk is in 2021 aan opleidingen ruimte gegeven om studentassistenten in te zetten. HR monitort de ontwikkelingen en zal adviseren over aanvullende maatregelen. Als het gaat om de thuiswerkfaciliteiten wordt de tijdelijke thuiswerkregeling in 2021 vervangen door een definitieve versie.
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. Als het gaat om informatiebeveiliging en privacy geldt dat corona kan vragen om snelle invoering van systemen/software. Hierbij is een optimale toets voor invoering niet altijd goed mogelijk. In feite levert dit een verhoogd risico op, dat gemitigeerd wordt door aanvullende toetsing en werkzaamheden op later moment.
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.

Leningverstrekker	Hoofdsom	Restschuld	Aflossing	Rente	Restschuld	Rente	Einddatum
Ministerie van Financiën - 1	151,00	105,70	5,03	4,37	100,67	4,10%	31-12-2040
Ministerie van Financiën - 2	39,00	27,30	1,30	1,14	26,00	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 - C	17,60	11,16	0,58	0,52	10,57	4,69%	22-4-2033
Canon - betalingsregeling herinrichting Post	0,11	0,10	0,01	0,003	0,09	3%	31-10-2021
	228,37	155,19	6,91	6,66	148,26		

Treasury Management

Het primaire doel van treasury management bij de HvA is het beheersen van financiële risico's tegen minimale financierings-, control en verwerkingskosten. Daarnaast is de treasuryfunctie er op gericht om toegang tot de geld- en kapitaalmarkt te waarborgen. Het treasuryplan 2020 vormde de basis voor de geplande activiteiten in 2020.

De HvA heeft in het verslagjaar een zorgvuldig en behoedzaam treasurybeleid gevoerd binnen de beleidsrichtlijnen van het HvA Treasury Statuut en de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. De reguliere activiteiten zijn conform plan uitgevoerd en gemonitord via de Treasury Commissie die vier maal bijeen is geweest in 2020. Er is extra aandacht geweest voor tijdige signalering van effecten van de coronacrisis op de ontwikkeling van de financiële kengetallen van de instelling. Specifiek is er in 2020 aanvullend op de reguliere activiteiten aandacht geweest voor actualisatie van de treasury-management-handboeken en is gestart met aanscherping van de Interne beheersing rondom betalingsprocessen. De treasury-rapportage 2020 geeft een gedetailleerd inzicht in de uitgevoerde activiteiten en is besproken in de Auditcommissie en de RvT.

Ten aanzien van de leningenportefeuille en deposito's zijn er geen nieuwe instrumenten ingezet in 2020. Onderstaande tabel geeft de leningenportefeuille van de instelling ultimo 2020.

Sinds 2003 houdt de HvA een deposito aan bij Deutsche Bank voor leningen bij BNG voor de bouw van 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.

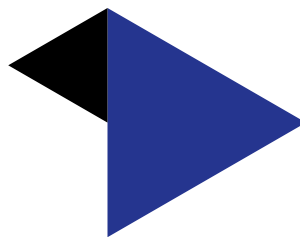
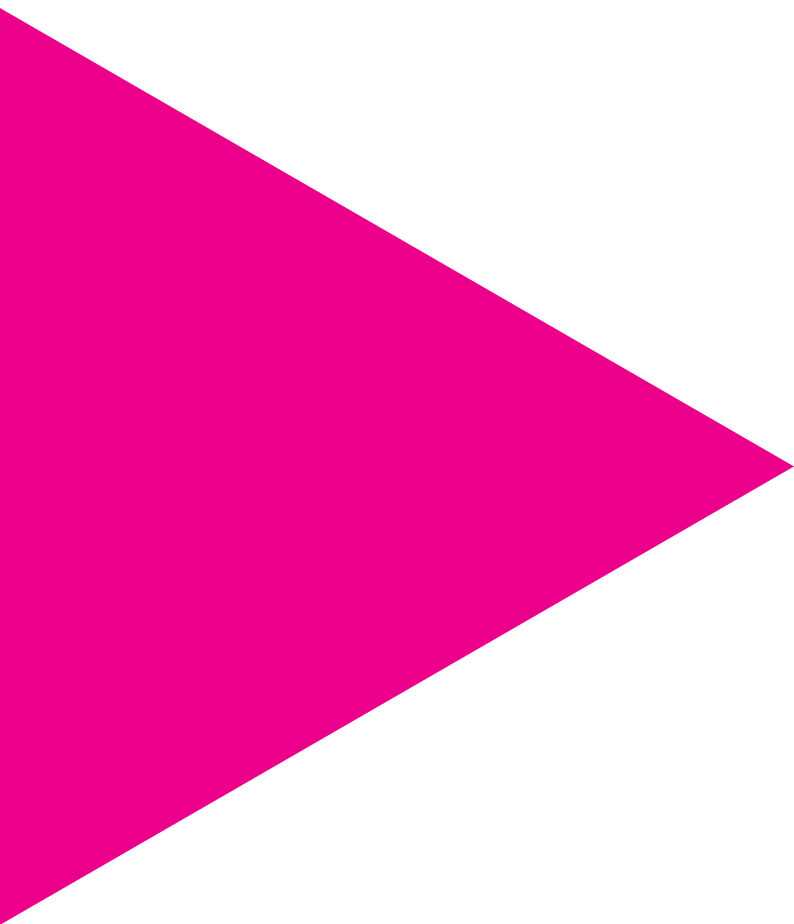
Voor de bouw van het Conradhuis heeft de HvA bankgaranties ontvangen van de aannemers als zekerheid voor het nakomen van leveringsverplichtingen door de aannemers. Dit betreft:

- Een vooruitbetalingsgarantie van € 7,3 miljoen tot zekerheid voor de voldoening door de aannemer van zijn verplichtingen voortvloeiende uit de vooruitbetaling. Deze garantie vervalt 1 juli 2021. Met de aannemer lopen gesprekken over verlenging van deze garantie.
- Een uitvoeringsgarantie van € 3,6 miljoen (5% aanneemsom). Zodra de oplevering van het volledige werk heeft plaats gevonden wordt het bedrag van de garantie gehalveerd. De garantie vervalt uiterlijk 27 augustus 2022.
- Een specifieke garantie van € 5,5 miljoen in het kader van vooruitbetalingen en vertragingen als gevolg van corona (de zogenaamde gap tussen vooruitbetalingen en bouwvoortgang), loopt tot 1 juli 2021. Per 1 april 2021 wordt de garantie verlaagd naar € 2,75 miljoen.

Rapportage toezichthoudend orgaan

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 auditcommissie van de RvT is in 2020 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	2018	2019	2020
FBE	3.061	3.140	3.248
FBSV	760	696	818
FDMCI	2.714	2.993	3.260
FG	981	1.211	1.281
FMR	2.027	2.164	2.571
FT	1.754	1.800	2.036
FOO	1.790	1.758	1.786
Totaal	13.087	13.762	15.000

Aantal ingeschreven studenten naar vooropleiding

Vooropleiding	2018	2019	2020
havo	24.539	24.843	26.385
mbo	14.028	14.021	15.105
vwo	3.772	3.790	3.853
buitenlandse vooropleiding	1.715	1.799	2.046
hbo	488	459	399
wo	285	276	307
21+ toets	7	6	4
overig	596	605	619
Totaal	45.430	45.799	48.718

Aantal studenten naar onderwijsvorm

	2018	2019	2020
Voltijd	40.439	40.692	43.520
Deeltijd	4.565	4.677	4.782
Duaal	426	430	416
Totaal	45.430	45.799	48.718

Opleidingenaanbod

Aanbod van opleidingen die geregistreerd zijn in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO), peildatum 31 december 2020.

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			
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		In afbouw, converteert in HBO-ICT
43379	B Informatica	B Information Technology	NL	vt	dt		In afbouw, converteert in HBO-ICT
34475	B Technische Informatica	B Computer Science	NL	vt			In afbouw, converteert in HBO-ICT
34105	B Media, Informatie en Communicatie	B Media, Information & Communication	NL	vt	dt		In afbouw, converteert in B Creative Business
35516	B Creative Business	B Creative Business	NL	vt	dt		
70191	M Fashion Enterprise Creation	M Fashion Enterprise Creation	EN	vt			In afbouw
49131	M Digital Design	M Digital Design	NL	vt			
Faculteit Business en Economie							
34406	B Accountancy	B Accountancy	NL	vt			
34401	B Bedrijfseconomie	B Finance and Control	NL	vt	dt	du	In afbouw, converteert in B Finance & Control
35520	B Finance & Control	B Finance and Control	NL	vt	dt		
34139	B Bedrijfskunde MER	B Business and Management Studies	NL	vt	dt	du	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		In afbouw, converteert in B Finance Tax and Advice
34140	B Fiscaal Recht en Economie	B Tax Law and Economics	NL	vt			In afbouw, converteert in B Finance Tax and Advice
35517	B Finance Tax and Advice	B Finance Tax and Advice	NL	vt			
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			In afbouw, converteert in B International Business

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
34407	B International Business and Languages	B International Business and Languages	EN	vt			In afbouw, converteert in B International Business
34936	B International Business and Management Studies	B International Business and Management Studies	EN	vt	dt		In afbouw, converteert in B International Business
30029	B International Business	B International Business	EN	vt	dt		
49304	M Digital Driven Business	M Digital Driven Business	EN	vt			
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	In afbouw, converteert in B Social Work
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	B Social Work and Social Services	NL	vt	dt	du	In afbouw, converteert in B Social Work
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	B Social and Educational Care	NL	vt	dt	du	In afbouw, converteert in B Social Work
39205	B HBO-Rechten	B Laws	NL	vt			
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	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		In afbouw, converteert in Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs
80052	AD Onderwijsondersteuner Consumptieve Techniek I en II		NL		dt		In afbouw, converteert in Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs
80051	AD Onderwijsondersteuner Techniek		NL		dt		In afbouw, converteert in Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs
80167	Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs		NL		dt		
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	B Education in Primary Schools (age 4-12)	NL	vt	dt		
35158	B Pedagogiek	B Educational Therapy	NL	vt	dt		

Isat	Nederlandse CROHO-naam	Engelse CROHO-naam	Taal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Opmerkingen
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	B Teacher Education in German	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		In afbouw
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-bekostigde opleiding
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			In afbouw, converteert in B Built Environment
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	B Construction Management	NL	vt			In afbouw, converteert in B Built Environment
34279	B Civiele Techniek	B Civil Engineering	NL	vt			In afbouw, converteert in B Built Environment
30107	B Engineering		NL	vt	dt		
34267	B Electrotechniek	B Electrical and Electronic Engineering	NL	vt			In afbouw, converteert in B Electrotechniek
39240	B Engineering, Design and Innovation	B Engineering, Design & Innovation	NL	vt	dt		In afbouw, converteert in B Electrotechniek
34421	B Technische Bedrijfskunde	B Industrial Engineering & Management	NL	vt	dt		In afbouw, converteert in B Electrotechniek
34112	B Forensisch Onderzoek	B Forensic Science	NL	vt			
34390	B Logistics Engineering	B Logistics Engineering	NL	vt			
35522	B Logistics Management	B Logistics Management	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-bekostigde opleiding

Partnerinstellingen met in- en uitgaande studenten

Partnerinstelling	Land	In	Uit	Partnerinstelling	Land	In	Uit
UADE, Buenos Aires	Argentinië	5	6	Ming Chuan University	China	4	5
Universidad del Salvador (USAL)	Argentinië	0	3	Dong Hua University	China	1	0
Curtin University	Australië	1	2	Shanghai University of Finance & Economics (SUFE)	China	0	7
QUT Queensland University of Technology	Australië	3	6	Southwest University of Finance & Economics (SWUFE)	China	1	1
Royal Melbourne Institute of Technology	Australië	12	12	The Hong Kong Polytechnic University	China	2	2
The University of Newcastle (UoN)	Australië	0	3	Hong Kong Design Institute	China	1	0
University of Southern Queensland	Australië	1	4	Universidad del Rosario	Colombia	2	0
Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	België	5	2	University of Nicosia	Cyprus	0	2
Artevelde Hogeschool, Gent	België	9	2	Business Acedemy Aarhus	Denemarken	3	0
HelMo	België	1	0	Danish School of Media and Journalism (DMJX)	Denemarken	5	3
Hogeschool Gent (HoGent)	België	1	4	DTU (IHK) Copenhagen	Denemarken	1	3
Hogeschool PXL, Hasselt	België	1	0	KEA Copenhagen School of Design an Technology	Denemarken	5	9
Howest Hogeschool West Vlaanderen	België	2	0	Metropolitan University College (phmetropol)	Denemarken	3	1
Odisee Brussel	België	1	0	University College Capital Copenhagen (UCC)	Denemarken	3	3
ICHEC Bruxelles	België	3	3	University of Southern Denmark (SDU)	Denemarken	6	3
Karel de Grote Hogeschool Antwerpen (KdG)	België	0	5	University College Absalon	Denemarken	2	1
LUCA School of Arts	België	0	1	VIA Univerisity College	Denemarken	7	2
Thomas More Antwerpen en Mechelen	België	1	3	Alice Salomon Hochschule Berlin	Duitsland	0	3
Universiteit van Gent	België	2	0	BTK School of Design Berlin (University of Applied Sciences Europe)	Duitsland	0	2
University College Leuven	België	3	1	Fachhochschule Dortmund	Duitsland	2	0
Ibmec (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais) Rio de Janeiro	Brazilië	2	0	Fachhochschule Düsseldorf	Duitsland	3	5
Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	Brazilië	3	4	Fachhochschule Frankfurt am Main	Duitsland	8	3
Pontificia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)	Brazilië	1	1	Fachhochschule Köln	Duitsland	2	0
University of Campinas - Unicamp (via Science Without Borders)	Brazilië	0	1	Fachhochschule Potsdam	Duitsland	1	0
Bishop's University	Canada	0	4	Georg Simon Ohm Hochschule, Technische Hochschule Nürnberg	Duitsland	4	0
John Molson School of Business, Concordia University	Canada	4	12	HAWK Hildesheim/Holzminen/Goettingen	Duitsland	8	0
Kwantlen Polytechnic University	Canada	0	2	Hochschule Bremen	Duitsland	2	0
Memorial University of Newfoundland	Canada	0	1	Hochschule der Medien Stuttgart	Duitsland	22	8
Ryerson University, Toronto	Canada	8	9	Hochschule Fulda	Duitsland	1	0
Saint Mary's University	Canada	2	1	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Duitsland	1	3
Université du Québec à Montréal	Canada	7	9	Hochschule für Medien Kommunikation und Wirtschaft (HMKW) Berlin	Duitsland	3	1
University of Manitoba	Canada	3	4	Hochschule für Technik Stuttgart	Duitsland	4	3
University of Montréal	Canada	1	0	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)	Duitsland	1	0
University of Ottawa	Canada	8	10	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)	Duitsland	17	20
Universidad de Santiago de Chile USACH	Chili	2	0	Hochschule Hof	Duitsland	2	0
Universidad de Talca	Chili	1	0	Hochschule München	Duitsland	2	0
Beijing Foreign Studies University	China	2	0	Hochschule Osnabruck	Duitsland	1	0
Dong Hua University	China	2	0	SRH Hochschule	Duitsland	3	0
Hang Seng Management College	China	7	3	TH Köln – University of Applied Sciences	Duitsland	1	0
Jiangxi University of Finance and Economics (UFE)	China	2	0				

Partnerinstelling	Land	In	Uit	Partnerinstelling	Land	In	Uit
University of Applied Sciences Fachhochschule Niederrhein	Duitsland	1	1	Universitas Airlangga	Indonesië	0	3
University of Nürtingen-Geislingen (HfWU)	Duitsland	7	0	Shenkar College of Engineering and Design	Israël	1	0
Estonian Aviation Academy (voorheen Tartu Aviation College)	Estland	3	6	La Sapienza Roma	Italië	1	2
Tallinn University	Estland	0	3	Politecnico di Milano	Italië	2	0
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences	Finland	8	7	Universita Carlo Cattaneo	Italië	4	4
Humak SF	Finland	1	1	Universita Cattolica del Sacro Cuore	Italië	7	7
JAMK, University of applied sciences	Finland	3	6	Akita International University	Japan	1	1
Jyväskylä University	Finland	1	5	Aoyama Gakuin University, Tokyo	Japan	0	2
Laurea University of Applied Sciences	Finland	3	1	Kansai Gaidai University	Japan	0	2
TAMK University of Applied Sciences	Finland	2	0	Momoyama Gakuin University (St. Andrew's University)	Japan	1	3
Turku AMK -Turku University of Applied Sciences	Finland	0	1	Osaka Electro-Communication University	Japan	0	1
University of Helsinki	Finland	1	1	Seinan Gakuin University	Japan	9	4
XAMK University of Applied Sciences	Finland	2	1	Shibaura Institute of Technology	Japan	0	7
EDHEC Lille/Nice	Frankrijk	7	10	Toyo University Tokyo	Japan	5	7
Charles de Gaulle University – Lille III	Frankrijk	0	1	Narxoz University	Kazachstan	1	0
Ecole Supérieure de Commerce de Rennes	Frankrijk	6	1	EHWA Korea	Korea	2	0
Ecole Supérieure de Commerce La Rochelle	Frankrijk	3	1	Handong University, Pohang	Korea	4	3
EDC Paris Business School	Frankrijk	1	4	Hanyang University	Korea	3	14
EPF Graduate School of Engineering	Frankrijk	2	0	Kookmin University, Seoul	Korea	1	5
ESAAT Ecole Supérieure des Arts App et du Textile	Frankrijk	2	0	SeoulTech	Korea	1	3
Groupe ESC Pau	Frankrijk	2	1	Yeungnam University	Korea	2	0
ESCE International Business School Paris	Frankrijk	3	4	University of Seoul	Korea	1	2
ESIEA École supérieure d'informatique, électronique, automatique	Frankrijk	10	0	University of Dubrovnik	Kroatië	1	2
ESSEC Business School, Cergy Pontoise	Frankrijk	11	7	University of Zagreb	Kroatië	2	1
PSB Paris Business School (formerly known as Groupe ESG / PGSM)	Frankrijk	1	5	Vilnius Gediminas Technical University	Litouwen	3	0
Institut Catholique Toulouse	Frankrijk	0	1	Universiti Sains Malaysia	Maleisië	0	1
Iscom - Ecole de communication et de publicite	Frankrijk	5	1	Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	Mexico	0	2
KEDGE Marseille (was Euromed Management)	Frankrijk	6	6	ITESM/TEC de Monterrey	Mexico	12	12
Université Paris Descartes	Frankrijk	2	0	Universidad Anahuac Mayab	Mexico	2	4
Alexander Technological Educational Institute	Griekenland	2	0	Universidad Iberoamericana	Mexico	9	5
University of Peloponese	Griekenland	1	0	Auckland University of Technology	Nieuw-Zeeland	2	4
University of West Attica	Griekenland	2	0	Oslo Metropolitan University	Noorwegen	15	14
Eötvös Loránd University Budapest (ELTE)	Hongarije	0	3	Molde University	Noorwegen	0	1
International Business School Budapest	Hongarije	4	5	NTNU	Noorwegen	8	0
University of Physical education Boedapest	Hongarije	2	1	BFI Wien	Oostenrijk	2	3
IT Sligo	Ierland	0	1	Fachhochschule Vorarlberg	Oostenrijk	2	1
University of Iceland	IJsland	0	2	Fachhochschule Wien	Oostenrijk	7	0
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	Indonesië	0	2	FH Joanneum	Oostenrijk	1	0
Universitas Pelita Harapan	Indonesië	0	3	FHWien of WKW University of Applied Sciences	Oostenrijk	6	5
				Universidad San Ignacio de Loyola (ISG)	Peru	0	9
				Cracow University of Technology, Cracow	Polen	6	4
				Kozminski University, Warsaw	Polen	3	0

Partnerinstelling	Land	In	Uit
Strzemiński Academy of Fine Arts Łódź	Polen	1	0
Warsaw University of Life Sciences (SGGW)	Polen	0	1
ISCTE Instituto Universitário de Lisboa	Portugal	1	2
Universidade Católica Portuguesa; Porto	Portugal	3	3
Escola Superior de Comunicação Social	Portugal	1	0
Universitatea Babeş Bolyai, Cluj-Napoca	Roemenië	1	0
Plekhanov Russian Academy of Economics	Rusland	4	5
James Cook University	Singapore	1	0
Nanyang Business School - Nanyang Technological University	Singapore	17	24
Higher Vocational College of Transport Maribor	Slovenië	1	0
University of Ljubljana	Slovenië	2	1
University of Zilina -Slovakia	Slowakije	2	0
Cesine, Santander	Spanje	0	3
EAE Business School Barcelona	Spanje	4	4
Ramon Llull Universitat (ESDI)	Spanje	4	4
ESIC Business & Marketing School, Madrid	Spanje	2	2
UIC Barcelona	Spanje	0	2
Universidad Carlos III de Madrid	Spanje	5	6
Universidad Complutense de Madrid	Spanje	9	5
Universidad d'Allicante, Alicante	Spanje	5	7
Universidade da Coruña	Spanje	1	0
Universidad de Barcelona, Escola Universitària d'Estudis Empresarials	Spanje	7	6
Universidad Loyola Andalucía ETEA, Cordoba	Spanje	2	2
Universidad de Deusto San Sebastian	Spanje	7	7
Universidad de Sevilla (University of Sevilla)	Spanje	4	0
Universidad Europea Valencia	Spanje	2	3
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla	Spanje	4	3
Universidad San Pablo-CEU	Spanje	5	13
Universitat Autònoma de Barcelona	Spanje	1	0
Universitat de València	Spanje	1	4
Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya	Spanje	0	4
Universitat Politècnica de València	Spanje	0	4
University of Navarra	Spanje	3	2
University of the Basque Country, Bilbao	Spanje	2	3
National Sun Yat-sen University College of Management	Taiwan	7	4
Chulalongkorn University, Faculty of Commerce and Accountancy	Thailand	4	2
Kasetsart University	Thailand	6	1
Stamford International University	Thailand	0	15
Czech University of Life Sciences, Prague	Tsjechië	2	4
Charles University, Prague	Tsjechië	1	0
Masaryk University	Tsjechië	1	0
Bilkent University, Ankara	Turkije	0	2

Partnerinstelling	Land	In	Uit
Hacettepe University	Turkije	5	0
Istanbul Bilgi University	Turkije	4	6
Istanbul University Faculty of Business Administration	Turkije	2	0
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	Turkije	5	4
OZYGİN University Istanbul	Turkije	3	0
Yeditepe University	Turkije	2	3
Universidad de Montevideo	Uruguay	2	3
Coventry University	Verenigd Koninkrijk	2	8
Edinburgh Napier University	Verenigd Koninkrijk	6	19
Glasgow Caledonian University	Verenigd Koninkrijk	0	2
Kingston University London	Verenigd Koninkrijk	2	0
London Metropolitan University	Verenigd Koninkrijk	0	2
Manchester Metropolitan University	Verenigd Koninkrijk	2	4
Northumbria University	Verenigd Koninkrijk	13	9
Nottingham Trent University	Verenigd Koninkrijk	1	2
Oxford Brookes University	Verenigd Koninkrijk	0	1
Sheffield Hallam University	Verenigd Koninkrijk	2	1
The Robert Gordon University Aberdeen	Verenigd Koninkrijk	2	1
University for the Creative Arts in Kent (UCA)	Verenigd Koninkrijk	1	2
University of Edinburgh	Verenigd Koninkrijk	1	1
University of Brighton	Verenigd Koninkrijk	13	13
University of Hertfordshire	Verenigd Koninkrijk	2	6
University of Plymouth	Verenigd Koninkrijk	5	0
University of Portsmouth	Verenigd Koninkrijk	5	0
University of the Arts London	Verenigd Koninkrijk	2	7
University of the West of England, Bristol	Verenigd Koninkrijk	10	2
University of Wolverhampton	Verenigd Koninkrijk	0	14
University of Worcester	Verenigd Koninkrijk	1	0
Baruch College, City University of New York	Verenigde Staten	1	4
California State University, Chico	Verenigde Staten	9	6
California State University, Fresno	Verenigde Staten	2	2

Partnerinstelling	Land	In	Uit
California State University, Long Beach	Verenigde Staten	4	13
California State University Monterey Bay	Verenigde Staten	2	1
California State University, San Marcos	Verenigde Staten	2	0
Champlain College	Verenigde Staten	1	0
Drexel University, Philadelphia	Verenigde Staten	1	4
Fort Lewis College	Verenigde Staten	0	1
LIM College, New York City	Verenigde Staten	3	3
Loyola University Maryland	Verenigde Staten	4	2
Lynchburg College	Verenigde Staten	0	2
Northern Arizona University	Verenigde Staten	2	5
Syracuse University (Newhouse School)	Verenigde Staten	0	1
Southeast Missouri State University	Verenigde Staten	0	2
Southern Utah University	Verenigde Staten	0	1
State University of New York at Buffalo	Verenigde Staten	3	6
Temple University	Verenigde Staten	0	5
University of Central Oklahoma	Verenigde Staten	1	0
University of Miami	Verenigde Staten	0	2
RMIT University Vietnam	Vietnam	0	1
Hutech University	Vietnam	0	2
University of the Free State	Zuid-Afrika	0	4
Halmstad University	Zweden	1	0
Hogskolan i Borås The Swedish School of Textiles	Zweden	5	2
Karolinska Institutet	Zweden	1	1
Mittuniversitetet; Mid Sweden University Sundsvall	Zweden	10	7
Örebro University	Zweden	5	4
Stockholm University	Zweden	2	3
Umeå University	Zweden	1	2
Berner Fachhochschule (BFH)	Zwitserland	1	0
Die Fachhochschule St. Gallen (PHSG)	Zwitserland	4	0
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW	Zwitserland	1	1
Hochschule Luzern (HSLU)	Zwitserland	3	1
PH Zurich (PHZH)	Zwitserland	3	0
Zurich University of Applied Sciences (ZHAW)	Zwitserland	12	2

Faculteit	Lectoraat	lector	Benoemd per	Diversen
FBSV	Topsport en onderwijs	dr. Cees Vervoorn	04-02-10	Uit dienst per 1-3-2020
FBSV	Bewegingswetenschappen	prof. dr. Huub Toussaint	01-01-03	Institute of Health and Sports Sciences van de University of Tsukuba in Japan - visiting professor Uit dienst per 1-7-2020
FBSV	Bewegingswetenschappen - Bewegen In en Om School	dr. Mirka Janssen	01-01-19	Persoonlijk lector
FBSV	Kracht van Sport	dr. Marije Deutekom	01-01-15	Inholland, lector Uit dienst per 15-2-2020
FBSV	Voeding en Beweging	prof. dr.ir. Peter Weijs	01-01-09	VU - bijzonder hoogleraar per 28-06-2019
FBSV	Perceptueel-Motorische Talentontwikkeling	prof. dr. Geert Savelsbergh	01-09-15	VU – hoogleraar
FBSV	Leren en Presteren in Sport	dr. Raoul Oudejans	01-09-15	VU – UHD
FBSV	Innovatie in Sportprestatie	dr. Mathijs Hofmijster	01-10-15	VU – UD
FBE	Gedifferentieerd HRM - Teamprofessionalisering in veranderende organisaties	dr. Daniel van Middelkoop	01-03-18	Persoonlijk lector
FBE	Urban Economic Innovation	dr. Willem van Winden	01-03-08	
FBE	Urban Economic Innovation - Collaborative Innovation and Entrepreneurship	dr. Lori DiVito	01-02-18	Persoonlijk lector
FBE	Digital Commerce	dr. Jesse Weltevreden	01-04-10	
FBE	Emerging Technology for Business	dr. Tibert Verhagen	1-11-20	
FBE	Corporate Governance & Leadership	dr. Frank Jan de Graaf	01-04-13	
HvA-FBE	Ondernemerschap	dr. Ingrid Wakkee	15-06-16	HvA-breed lectoraat
FG	Integratie van Psychiatrische en somatische zorg	dr. Corine Latour	06-10-15	
FG	Oefentherapie - dagelijks bewegen	dr. Bart Visser	14-06-11	
FG	Fysiotherapie - transitie van zorg bij complexe patiënten	prof. dr. Raoul Engelbert	01-01-08	UvA - bijzonder hoogleraar
FG	Professioneel redeneren en gedeelde besluitvorming	dr. Stephan Ramaekers	04-09-18	
FG	Ergotherapie - Participatie en Omgeving	dr. Margo van Hartingsveldt	01-02-15	
FG	Acute Ouderenzorg	prof. dr. Bianca Buurman	01-06-15	UvA/AMC – hoogleraar Naamswijziging 6-10-2020
FG	Revalidatie in de Acute Zorg	dr. Marike van der Schaaf	01-06-15	UvA/AMC – UHD
FG	Functioneel herstel bij kanker	dr. Martijn Stuiver	15-12-16	NKI - sr onderzoeker; AMC - UD; VU - sr onderzoeker
FG	Gezondheid en Omgeving	dr. Lea den Broeder	12-06-18	RIVM - adviseur
FG	Interdisciplinaire zorg voor chronische gewrichtsaandoeningen	dr. Martin van der Esch	26-06-18	Reade - fysiotherapeut/ onderzoeker
FG	Critical Care	dr. 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. Leonieke Boendermaker	01-02-10	
FMR	Langdurige Zorg en Ondersteuning	dr. ir. Rick Kwekkeboom	01-01-10	

Faculteit	Lectoraat	lector	Benoemd per	Diversen
FMR/FBE	Management van cultuurverandering	dr. Alex Straathof	11-11-10	
FMR	Legal Management	dr. Arnt Mein	15-10-15	
FMR	Armoede Interventies	dr. Roeland van Geuns	01-04-12	
FMR	Youth Spot	dr. Judith Metz	01-10-12	Uit dienst per 1-9-20
FMR	Stedelijk Sociaal Werken	dr. Lex Veldboer	15-03-17	
FMR	Culturele en sociale dynamiek	dr. Eltje Bos	01-12-13	
FMR	Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken	dr. Stan Majoor	01-09-15	
HvA-FMR	Hoger Onderwijs, Onderzoek en Innovatie	dr. Didi Griffioen	01-06-18	HvA breed lectoraat, Lectorale rede 29-10-2019
FMR	Psychologie voor een Duurzame Stad	dr. Reint Jan Renes	01-04-19	
FDMCI	Network Cultures	dr. Geert Lovink	01-01-04	
FDMCI	Digital Life	dr. Somaya Ben Allouch	15-10-18	
FDMCI	Play and Civic Media	dr. Martijn de Waal	01-02-20	
FDMCI	Crossmedia	dr. Tamara Witschge	01-01-2020	
FDMCI	Fashion Research & Technology	dr. Troy Nachtigall	01-03-2020	
FDMCI	Visual Methodologies	dr. Sabine Niederer	04-07-17	
FDMCI	Responsible IT	dr. Nanda Piersma	1-11-20	
FDMCI	Cyber Security	dr. Pieter Meulenhoff	01-09-20	
FDMCI	Doorwerking Praktijkgericht Onderzoek i.o.	dr. Harry van Vliet	07-07-2020	
FOO	Leren en innoveren	dr. Marco Snoek	01-08-03	
FOO	De pedagogische functie van onderwijs en opvoeding	prof. dr. Ruben Fukkink	01-08-13	UvA-hoogleraar
FOO	Didactiek van de bètavakken	dr. Bert Bredeweg	01-10-18	UvA-UHD
FOO	Maatwerk in leren en instructie	prof. dr. Ron Oostdam	01-11-08	UvA- bijzonder hoogleraar
FOO	Maatwerk in leren en instructie - Burgerschapsonderwijs in tenure track	dr. Hessel Nieuwelink	01-12-18	Persoonlijk lector
HvA - FOO	Kansrijke schoolloopbanen in een diverse stad	dr. Louise Elffers	01-09-15	HvA breed lectoraat, UvA-UD
FT	Logistiek	dr. Dick van Damme	01-09-03	
FT	Circulair ontwerpen en ondernemen	ir. Inge Oskam	01-02-07	
FT	Water in en om de stad	dr. ir. Jeroen Kluck	01-11-08	
FT	Bouwtransformatie	dr. Frank Suurenbroek	16-10-14	
FT	City Logistics	jhr. dr. Walther Ploos van Amstel	01-09-14	
FT	Energie en innovatie	dr. ir. Robert van den Hoed	19-01-11	Uit dienst per 1 september 2020
FT	Energie en innovatie	dr. Renée Heller	01-09-2020	
FT	Aviation Management	Geert Boosten MSc	01-8-2016	
FT	Aviation Engineering	dr. Konstantinos Stamoulis	01-10-2020	
FT	Forensisch Onderzoek	prof. dr. Christianne de Poot	01-02-2010	VU-hoogleraar, Politieacademie-lector, wetenschappelijk medewerker WODC
FT	Constructieve Veiligheid	dr.ir. Michiel Horikx	01-09-19	Lectorale rede 22 september 2020
FT	Big Data in de Stad	dr. Nanda Piersma	01-09-17	

Subsidies tweede geldstroom

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FOO	NWO/NRO	Kortlopend onderwijsonderzoek binnen de sector mbo	HvA	Jannet Doppenberg, Dubravka Knezic	Gelijkwaardige dialoog in het mbo	€ 99.968
FOO	NWO	promotiebeurs	HvA	Sultan Göksen	Ondernemerschap in het voortgezet onderwijs	€ 189.750
FOO	NWO	Promotiebeurs	HvA	Barry Mahoney	Kan Socrates MBO-studenten kritisch leren denken?	€ 189.750
FOO	NWO/NRO	Praktijkgericht onderzoek naar het hoger onderwijs	HvA	Louise Elffers, Daphne Wiersema, Mieke van Diepen, Japke Ebbinge	Toegankelijkheid hoger onderwijs voor, door en na de poort	€ 886.262
FOO	NWO/SIA	hbo-postdoc	HvA	Eline van Batenburg	Meertaligheid als krachtige bron van het leren in het mbo	€ 80.000
FOO	NWO/SIA	hbo-postdoc	HvA	Patricia Kruit	Leren redeneren over natuurwetenschappelijke vraagstukken	€ 80.000
FOO	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Jona Meijer	Let's talk about sex	€ 50.000
FBE	NWO/NRO	NRO	HvA	Daniel van Middelkoop	NRO Samenwerken aan effectieve team's in het mbo's te honoreren	€ 19.888
FBE	Gemeente Amsterdam		HvA	Daniel van Middelkoop, Tjebbe Verwest	Thuiswerken tijdens de corona crisis	€ 77.149
FBE	NWO/SIA	KIEM	HvA	Tibert Verhagen	Service robots in de winkel: Een volgende stap naar personalisatie	€ 111.698
FBE	NWO/SIA	Raak Top Up	HvA	Tibert Verhagen	Top-Up: Technologie in de winkel	€ 16.139
FBE	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Frank Jan de Graaf	Non Bancaire MKB Financierders A-Z	€ 299.992
FBE	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Frank Jan de Graaf	Digitale Accountant	€ 300.000
FBE	NWO/SIA	Take-off	HvA	Ingrid Wakkee	Soilspect	€ 41.866
FBE	EU	ERASMUS+	University of Szczecin	Ingrid Wakkee	Digital Innovation	€ 45.262
FBE	EU	ERASMUS+	Universities Industry Innovation Network	Ingrid Wakkee	Urban Good Camp	€ 139.000
FBE	EU	ERASMUS+	Fachhochschule Münster	Ingrid Wakkee	WeRIN	€ 127.000
FBE	EU	ERASMUS+	Universities Industry Innovation Network	Ingrid Wakkee	ReVALorize	€ 134.968
FBE	NWO/SIA	KIEM	HvA	Ingrid Wakkee, Richard Martina	Attributen voor stakeholder engagement bij multi-sectorale collaboratieve projecten voor het oplossen van 'wicked problems'	€ 40.266
FBE	NWO/SIA	RAAK-MKB	Windesheim	Ingrid Wakkee, Maarten Hogestijn	Toekomst besteding sociaal ondernemen	€ 33.109
FBE	EU	ERASMUS+	Nuffic	Nuria Arbones Aran	Image	€ 65.080
FMR	ZonMW		HvA	Rick Kwekkeboom	Leerwerkplaatsen	€ 158.700
FMR	NWO/SIA	RAAK-publiek	Haagse hogeschool	Stan Majoor	De stad als lab: kansen en dilemma's voor	€ 50.897
FMR	NWO/SIA	Citydeal Kennismaken	HvA	Rob Andeweg	Open Research Platform Amsterdam	€ 54.636
FMR	VWS		HvA	Lex Veldboer	WPSD 2020 - 2022	€ 835.971
FMR	NWO/SIA	KIEM	HvA	Leonieke Boendermaker	Veilig oefenen	€ 10.000
FMR	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Rick Kwekkeboom	Impuls buurtinterventies	€ 10.000
FMR	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Arnt Mein	Informele aanpak	€ 9.851
FMR	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Reint Jan Renes, Stan Majoor	BASSTA	€ 110.000
FMR	ZonMW		Verweij-Jonker instituut	Leonieke Boendermaker	Ketja-A	€ 100.000
FMR	NWO/SIA	Citydeal kennismaken	HvA	Rob Andeweg	Impuls	€ 2.431
FMR	ZonMW		HvA	Rick Kwekkeboom	COVID So Iso	€ 15.000

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FMR	MinOCW/NRO	Comenius Senior Fellow	HvA	Leonieke Boendermaker	Leren werken in de 24 uren zorg	€ 100.000
FMR	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Guido van Os	Storytelling	€ 50.000
FMR	NWO		HvA	Roeland van Geuns	Vindplaatsen verborgen armen	€ 700.000
FDMCI	NWO/SIA	hbo-postdoc	HvA	Maaïke Feitsma	Look Backward, to move Forward: Historical Technology as a driving Force for a more sustainable Fashion Future	€ 80.000
FDMCI	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Loes Bogers	Open-source materiaalarchief voor transdisciplinair en kritisch maakonderzoek	€ 50.000
FDMCI	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Jenny ter Horst	Life skills ontwikkeling en coaching: samen werken aan (studie)succes en stressbestendigheid	€ 50.000
FDMCI	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Frank Kloos	Cross-cultural Data Literacy	€ 50.000
FDMCI	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Irene Kamp	Provocatypes als onderzoeksmethode voor een mooie toekomst	€ 50.000
FDMCI	NWO	L.INT	HvA	Marten Teitsma	Applied Quantum Computing	€ 187.500
FDMCI	EU	Cinemas as Innovation Hubs for Local Communities	KulturGenossenschaft Neue Kammerspiele eG	Wouter Meys	Connecting Cinemas	€ 32.744
FDMCI	NWO	RAAK-MKB	HvA	Wouter Meys	VR for Diversity	€ 214.257
FDMCI	ClickNL	TKI toeslag	HvA	Wouter Groot	Designing for whose value	€ 32.556
FDMCI	EU	H2020	TU Delft	Somaya Ben Allouch	D-code	€ 244.020
FDMCI/AAI	Gemeente Amsterdam	MKB-Deal	Stichting The Start Up Network Amsterdam	Jesse Weltevreden, Katrien de Witte	Digitaliseringsoffensief	€ 211.680
FBSV	NWO/SIA	KIEM	HvA	Steven Mauw, Mandy Schweitzer, Mirka Janssen, Bart Visser, Dayenne l'Abée, Raoul Engelbert, Young Min Fokker, Aline Broekema	SAMBO: Samenwerking Amsterdamse Motoriek Basisonderwijs en Ouders	€ 20.000
FBSV	ZonMW	Preventie	HvA	Sandra Mul, Martinet Streppel, Nicole Toussaint	Gezonde kinderopvang	€ 400.000
FBSV	EU	Sport Collaborative Partnerships	FH Joanneum	Dennis van Vlaanderen, Melanie Klemann, Nina van Huissteden	Atlas	€ 399.092
FBSV	NWO/SIA	Take-off	HvA	Els Groenewoud, Lars Vierbergen, Mariëlle Engberink, Peter Weijs	Haalbaarheidsstudie Protemine Ijs	€ 24.510
FBSV	NWO/SIA	RAAK-MKB	HvA	Peter Weijs, Bas Valentin, Elvera Overdevest, Michael Tieland	Promio 2.0	€ 299.839
FBSV	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Peter Weijs, Elvera Overdevest	Promio Next	€ 10.000
FG	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Bart Visser, Katja Braam, Raoul Engelbert	SIMBA	€ 10.000
FG	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Daniel Bossen, Bart Visser, Gerben ter Riet, Joan Dallinga, Niek van Ulzen, Fenna van Nes, Monique Bak	iTLC	€ 298.101
FG	ZonMW	COVID-19	HvA	Marieke van der Schaaf, Jesse Aarden, Miriam Wijbenga, Mel Major-Helsloot, Maarten van Egmond, Nanda Piersma	Real-time monitoring in de thuis-revalidatie van patiënten met een COVID-19 infectie na opname op de IC van een ziekenhuis (Reach+)	€ 24.322
FG	ZonMW	COVID-19	HvA	Bart Visser, Margriet Pol, Sanne Pellegrom	eCOFIT+: ehealth ter ondersteuning geriatrische ambulante revalidatie.	€ 24.975

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FG	ZonMW	Effect- onderzoek kennislacunes	VU	Mirjam Pijnappels, Daniel Bossen, Judith Bosmans, Wietske Hoekstra, Saskia Kloet, Sanne Frazer, Bart Visser	'De (kosten-) effectiviteit van In Balans' gepresenteerd op het Landelijk Val-symposium 2020	€ 399.834
FG	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Mel Major-Helsloot, Jesse Aarden, Maarten van Egmond, Denise Wieferink, Marike van der Schaaf	Reach	€ 10.000
FG	NWO	Promotiebeurs	HvA	Nadine van Blankvoort	Deconstructing Discourse in Practice in Dutch Refugee Integration Programs	€ 184.250
FBSV	ZonMW	Joint programming Initiative-Prephobes (6 EU landen)	HvA	Josje Schoufour, Saskia Robben, Somaya Ben Allouch, Bart Visser, Peter Weijs, Daniel Bossen	SO-NUTS	€ 329.959
FBSV	NWO/SIA	Raak Impuls 2020	HvA	Peter Weijs	Een COVID-19 proof ProlIntens- Zorgpad Intensive Diëtetiek (ZID)	€ 9.968
FBSV	VWS	Special Heroes	HvA	Bas Valentin	Gecombineerde Leefstijl Interventie voor mensen met een verstandelijk beperking	€ 13.500
FBSV	MinOCW/NRO	Comenius Teaching Fellow	HvA	Anouk van der Steen	Community Health School Nieuw- West	€ 49.732
FBSV	NWO/SIA	hbo-postdoc	HvA	Amely Verreijen	Ecologisch duurzame voeding voor obese ouderen	€ 80.000
FG	St. Mulier Instituut		HvA	Sanne Pellegrom	Beleidsvaluatie JOGG	€ 21.000
FT	ZonMW	COVID-19	HvA	Frank Suurenbroek, Jeroen Kluck, Frank Straathof, Martijn de Waal, Mark Lepelaar, Wouter Meys	Corona	€ 276.000
FT	RVO	TSE	ASR	Renée Heller, Jos Warmerdam, Rob Schaacke	VAP-DC!	€ 159.000
FT	NWO/SIA	RAAK-publiek	HvA	Inge Oskam, Marta Malé-Aleman, Liselotte van Dijk, Elsbeth van Battum, Tony Schoen, Marco Galli	CW4N	€ 300.000
FT	NWO	SEO 2019	HvA	Renée Heller, Karen Williams, Mark van Wees		€ 117.000
FT	EU	H2020	Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Miguel Mujica Mota, Alejandro Murrieta, Margarita Bagamanova	X-TEAM D D2D	€ 36.000
FT	EU	H2020	Nommon Solutions and Technologies	Miguel Mujica Mota, Paolo Scala, Abdel el Makhoulfi	Imhotep	€ 317.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Renée Heller, Rene Bohnsack	Business model	€ 20.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Renée Heller, Jeroen Kluck, Froukje de Vries, Ed Melet	Koelbehoefte	€ 20.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Walther Ploos van Amstel, Corine Laan, Simon de Rijke, Michiel Huijgen	Bedrijfsafval in beeld	€ 20.000
FT	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Inge Oskam, Maarten Mulder	Restore	€ 5.000
FT	NWO/SIA	Top-Up	HvA	Renée Heller, Melika Levelt	Omgevingscanvas	€ 9.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Inge Oskam, Marta Malé-Aleman	Datawood	€ 40.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Inge Oskam, Marta Malé-Aleman	MGM	€ 40.000
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Inge Oskam, Cathrien Ruoff	Samen duurzaam verpakken	€ 40.000

Faculteit/ eenheid	Subsidie verstrekker	Subsidie programma	Penvoerder	Betrokken onderzoekers	Projecttitel	Subsidie bedrag
FT	NWO/SIA	KIEM	HvA	Inge Oskam, Walther Ploos van Amstel, Kasper Lange, Michiel Huijgen	Afvalinzameling over water	€ 33.000
FT	Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur	Modernitätsfonds	HvA	Miguel Mujica Mota	mFUND aviation	€ 49.000
FT	Gemeente Amsterdam	Physics2Market Fund	HvA	Marcel van der Horst	Ammoniasensor	€ 35.000
FT	Gemeente Amsterdam	Physics2Market Fund	HvA	Jurjen Helmus	Predictive maintenance kit	€ 34.000
FT	NWO/SIA	Impuls	HvA	Jeroen Kluck, Ronald Loeve	Klimaatbestendige stad	€ 10.000
FT	NWO/SIA	Impuls	HvA	Inge Oskam, Marta Malé-Alemay	CW4N	€ 10.000
HvA	NWO/SIA	Impuls 2020	HvA	Harry van Vliet, Maria Heijne	Investeren in een toekomstgerichte onderzoeksinfrastructuur	€ 550.000
Totaal						€ 11.166.472





Bijlage 2
Verantwoording
kwaliteitsafspraken

OVERZICHT OPDRACHTEN IB WEEK 2

- Grote landanalyse scan (desk research - team)
Waarom? (voorwaarde 3) Emerging trends als alternatief toekomstige technologie
 - Technologie voorstudie (desk research - team)
Opgeven van natuur bestaand (m.n. aardbeveiliging voor smeltwater & aquifers)
Resultaat: technologie voor aanpak van smeltwater (m.n. natuurtechnische oplossingen etc.)
 - Voorbereiden SCW expert interviews (individueel - individueel)
Verzoeken detail info op bronvermelding (m.n. natuurtechnische oplossingen etc.)
Algemeen maken & voorstellen interview
- LET OP: Voor 10 mail interview(s) met experts (OPNEMEN)

In 2018 sloten hogescholen, studentenorganisaties ISO en LSVb en universiteiten het akkoord [Investeren in Onderwijskwaliteit, kwaliteitsafspraken 2019-2024](#) met de minister van OCW. De overheid stelt studievoorschotmiddelen beschikbaar om een kwaliteitsverbetering van het onderwijs te realiseren. De afspraak kwam tot stand als gevolg van het afschaffen van de basisbeurs voor studenten in 2015. In het akkoord is vastgelegd dat instellingen maatregelen en doelen formuleren voor verbetering van de onderwijskwaliteit op 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)

We hebben er bewust voor gekozen om de dialoog over de inzet van de studievoorschotmiddelen met studenten en docenten te voeren op opleidings-, facultair en hogeschoolbreed niveau. De nadruk ligt op de faculteiten en opleidingen. De leden van de medezeggenschapsorganen hebben instemmingsrecht: 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. Bij het bezoek van de NVAO in 2019 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 betekende dat de kwaliteitsafspraken van de HvA in 2020 opnieuw beoordeeld moesten worden. Ter voorbereiding daarop hebben alle faculteiten/opleidingen meerjarenplannen opgesteld. In de meerjarenplannen staan de doelen en de concrete beleidsacties om die te bereiken. Ook is erin opgenomen hoeveel geld er per jaar aan de concrete beleidsacties wordt besteed en wat de rol van de medezeggenschap is.

Het panel van de NVAO heeft in december 2020 op basis van de aangeleverde meerjarenplannen, documenten met antwoorden op verdiepende vragen van het panel en gesprekken hierover, positief geadviseerd over de kwaliteitsafspraken van de HvA. De NVAO heeft het positieve advies overgenomen en aan de minister ter besluitvorming voorgelegd.

Jaarlijkse planvorming en verantwoording

De HvA kiest er voor om de meerjarenplannen jaarlijks te actualiseren, om de docenten en studenten gedurende de hele looptijd bij de kwaliteitsafspraken optimaal te betrekken. Bij de jaarlijkse actualisatie wordt besproken of de beleidsacties die in het meerjarenplan staan het volgende studiejaar worden voortgezet, bijgesteld, vernieuwd of stopgezet.

De hogeschoolbrede werkgroep kwaliteitsafspraken toetst elk meerjarenplan voordat het ter instemming aan het betrokken medezeggenschapsorgaan wordt voorgelegd. De werkgroep toetst of het plan voldoet aan de hogeschoolbrede afspraken: sluiten de voorgenomen beleidsacties aan op de landelijke thema's (en dragen ze bij aan de verbetering van het onderwijs), is het plan meerjarig, helder en voldoende concreet uitgewerkt; is de betrokkenheid van de medezeggenschap conform de afspraken hierover uitgewerkt; is de begroting conform het begrotingskader van de studievoorschotmiddelen. Wanneer daartoe aanleiding is, overlegt de werkgroep met de betrokkenen en ziet toe op de bijstelling van het meerjarenplan.

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 kwaliteitsafspraken 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 verantwoording over de besteding van de studievoorschotmiddelen vindt zoveel mogelijk plaats in de bestaande P&C-cyclus.

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

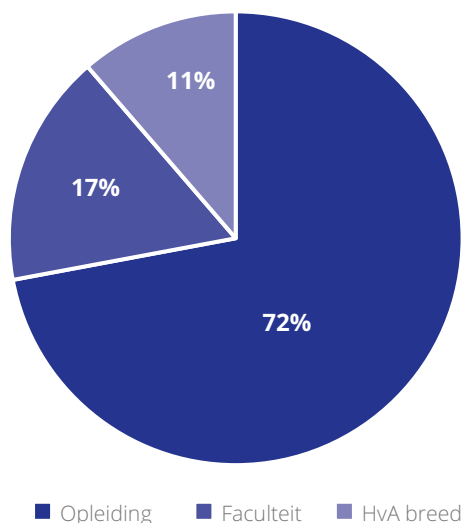
zij in voldoende mate betrokken zijn. De deelraden van de faculteiten ontvangen de jaarverslagen van de opleidingscommissies. In het jaarverslag van de deelraden wordt verslag gedaan van hun bevindingen op facultair niveau en gereflecteerd op de besteding van de studievoorschotmiddelen op het niveau van de opleidingen en de betrokkenheid van de opleidingscommissies hierbij. De centrale medezeggenschapsraad ontvangt de jaarverslagen van de deelraden en betreft de bevindingen van de deelraden bij de CMR-paragraaf in het jaarverslag van de HvA.

De werkgroep kwaliteitsafspraken analyseert de halfjaarlijkse rapportages van de decanen en de jaarverslagen van de medezeggenschapsraden: verloopt de uitvoering van de beleidsacties conform de meerjarenplannen; is de medezeggenschap in voldoende mate betrokken; worden de studievoorschotmiddelen besteed conform de begroting? De werkgroep formuleert per faculteit eventuele aandachtspunten, ter bespreking in het periodiek overleg van het CvB met de decanen en de directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten.

Resultaten en voortgang 2020

Uit de verantwoording over de inzet van de studievoorschotmiddelen in 2020 komt het volgende beeld naar voren.

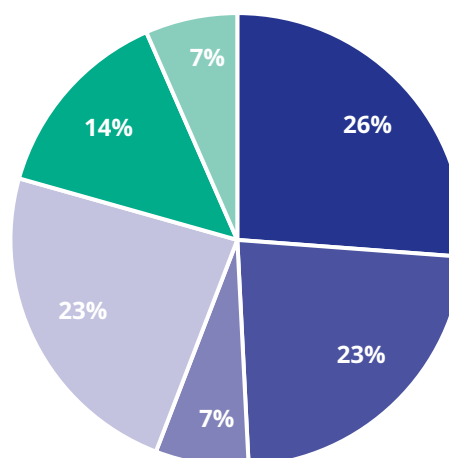
Realisatie studievoorschotmiddelen 2020



Uit dit overzicht blijkt dat bij de HvA in 2020 verreweg de meeste studievoorschotmiddelen zijn besteed op het niveau van de opleidingen. Bovendien blijkt dat bijna de helft van de middelen is besteed aan de landelijke thema's 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'meer en betere begeleiding van studenten'. De inzet van de studievoorschotmiddelen verloopt over het algemeen in lijn met de meerjarenplannen die in 2019 en 2020 zijn vastgesteld. Wel zijn er – onder meer als gevolg van de coronacrisis – bij meerdere faculteiten en opleidingen tussentijdse bijstellingen geweest. Ook is er bij enkele faculteiten enige onderbesteding. In dat geval

kunnen de studievoorschotmiddelen worden meegenomen naar de volgende jaren (bestemde reserve).

Realisatie studievoorschotmiddelen per doel



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

Hieronder volgt per faculteit en hogeschoolbreed een overzicht van de voortgang van de meerjarenplannen en tussentijdse bijstellingen in 2020. Ook wordt telkens de reflectie van de medezeggenschap op de voortgang en de informatie die zij hierover krijgen beschreven.

Faculteit Bewegen, Sport en Voeding

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs	271	224
Begeleiding studenten	84	146
Studiesucces	113	123
Onderwijsdifferentiatie	70	48
Docentkwaliteit	102	80
Totaal	640	621

Bij de faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV) worden de studievoorschotmiddelen op het niveau van de opleidingen besteed. De opleidingen hebben de middelen in 2020 grotendeels besteed aan het realiseren van 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en aan beleidsactie gericht op de 'begeleiding van studenten'. Bij de opleiding Voeding staat de inzet van de studievoorschotmiddelen vooral in het teken van de verbetering van het onderwijsprogramma met het doel de opleiding beter te laten aansluiten bij de behoeften

van studenten en het werkveld. Voor het studiesucces bij de Academie voor Lichamelijke Opvoeding is het van belang dat studenten fysiek fit blijven. Om dit te realiseren zet deze opleiding een deel van de studievoorschotmiddelen in om in kaart te brengen welke blessures studenten krijgen en hoe deze zijn ontstaan.

De voortgang van de meerjarenplannen van de opleidingen van FBSV loopt volgens plan. Dit geldt voor alle thema's. Als gevolg van de coronacrisis konden sommige activiteiten niet één op één op de voorgenomen wijze worden uitgevoerd. Deze tussentijdse aanpassing van beleidsacties zijn in goed overleg met de betrokken opleidingscommissies gebeurd. FBSV heeft geen meerjarenplan op facultair niveau.

Alle meerjarenplannen van FBSV zijn in 2020 geactualiseerd. Bij deze jaarlijkse actualisatie zijn verschillende plannen bijgesteld, met als gevolg dat de verdeling van de studievoorschotmiddelen over de verschillende thema is gewijzigd. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan van hun opleiding.

De opleidingscommissies worden tijdens hun overleggen geïnformeerd over de voortgang van de beleidsacties. De opleidingscommissies geven in hun jaarverslag aan dat de informatie die ze krijgen over de voortgang van de beleidsacties voldoende helder is. Een opleidingscommissie geeft aan dat het nog wel transparanter kan. De opleidingscommissies zijn tevreden over de voortgang van de meerjarenplannen.

Faculteit Business en Economie

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs	987	1.006
Begeleiding studenten	520	466
Studiesucces	147	213
Onderwijsdifferentiatie	333	333
Onderwijsfaciliteiten	9	36
Docentkwaliteit	428	372
Totaal	2.423	2.425

De faculteit Business en Economie (FBE) zet de studievoorschotmiddelen in op het niveau van de faculteit en van de opleidingen. In het facultair meerjarenplan staat het ondersteunen en professionaliseren van docenten op het gebied van online onderwijs centraal. De opleidingen besteden het grootste deel aan 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'meer en betere begeleiding' van studenten. Bij de uitwerking is sprake van maatwerk per opleiding. Zo heeft de opleiding Commerciële Economie ervoor gekozen om vanaf 2020 met projectgroepen met maximaal 5 studenten te werken (voorheen 6). Bij de opleiding Bedrijfskunde zijn de klassen in jaar 1 en jaar 2 verkleind.

Bij FBE zijn de beleidsacties in 2020 over het algemeen gerealiseerd conform de meerjarenplannen. Dit geldt voor alle thema's. Wel zijn bij de jaarlijkse actualisatie alle meerjarenplannen bijgesteld. Hierdoor zijn er verschuivingen opgetreden in de inzet van de studievoorschotmiddelen. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan van hun opleiding. De deelraad van de faculteit heeft ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan op facultair niveau.

De voortgang van de beleidsacties op het niveau van de opleidingen is met de betrokken opleidingscommissies besproken. Enkele opleidingscommissies geven in hun jaarverslag aan dat de informatie over de voortgang van de beleidsacties beter kan. Hierover zijn verbeterafspraken gemaakt. Voorts blijkt dat meerdere opleidingscommissies in hun jaarverslag nog geen (eenduidig) antwoord geven op de vraag of de beleidsacties naar hun oordeel in voldoende mate zijn gerealiseerd. Aan dit verbeterpunt wordt in de scholing van opleidingscommissies extra aandacht besteed.

De voortgang van de beleidsacties op facultair niveau is met de deelraad besproken. De deelraad geeft in het jaarverslag aan dat de beleidsacties op facultair niveau naar hun oordeel in voldoende mate zijn gerealiseerd.

Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs	887	1.024
Begeleiding studenten	588	622
Studiesucces	69	73
Onderwijsdifferentiatie	765	760
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	49	32
Docentkwaliteit	134	122
Totaal	2.492	2.633

De faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI) besteedt de studievoorschotmiddelen zowel op het niveau van de opleidingen als op het niveau van de faculteit. De opleidingen HBO-ICT, AMFI (Amsterdam Fashion Institute) en CMD (Communication and Multimedia Design) gebruiken de studievoorschotmiddelen vooral om het onderwijs te vernieuwen. Bij HBO-ICT en CMD ligt de nadruk op 'intensiever en kleinschalig onderwijs'. In het facultair meerjarenplan staat in 2020 centraal het voornemen om het portfolio van de faculteit verder te ontwikkelen en het onderwijs meer te flexibiliseren. De faculteit heeft extra middelen ter beschikking gesteld om de beoogde verbeteringen van het onderwijs te realiseren.

Over het algemeen geldt dat de voorgenomen beleidsacties uit de meerjarenplannen van FDMCI in 2020 zijn gerealiseerd, zij het met enige vertraging. Alle meerjarenplannen

van FDMCI zijn in 2020 geactualiseerd. Hierbij hebben er een aantal verschuivingen plaatsgevonden. Zo is een groter deel van de studievoorschotmiddelen besteed aan de begeleiding van studenten en het blended maken van het onderwijs. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan van hun opleiding. De deelraad heeft ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan van de faculteit.

De opleidingscommissies en deelraad worden in voldoende mate geïnformeerd over de voortgang van de meerjarenplannen. Uit de jaarverslagen blijkt dat opleidingscommissies en de deelraad hierbij nog wel verbeterpunten zien. Ook blijkt uit de jaarverslagen dat de opleidingscommissies en de deelraad nog worstelen met de vraag hoe ze kunnen vaststellen of de voortgang van een beleidsactie conform het meerjarenplan verloopt. Aan dit aandachtspunt wordt tijdens de jaarlijkse 'roadshow' langs de opleidingscommissies extra aandacht besteed.

Faculteit Gezondheid

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs	93	150
Begeleiding studenten	120	108
Studiesucces	222	244
Onderwijsdifferentiatie	268	210
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	12	10
Docentkwaliteit	105	88
Totaal	820	809

De faculteit Gezondheid (FG) zet alle studievoorschotmiddelen in op het niveau van de opleidingen. De opleidingen besteden een groot deel van studievoorschotmiddelen aan de thema's 'studiesucces' en 'onderwijsdifferentiatie'. Zo biedt de opleiding Verpleegkunde extra begeleiding aan studenten die bij de start van de hoofdfase vertraging dreigen op te lopen. Fysiotherapie besteedt een deel van de studievoorschotmiddelen aan een betere aansluiting van de minoren op de behoeften van de studenten.

De voortgang en realisatie van de meerjarenplannen studievoorschotmiddelen van FG loopt volgens plan. Als gevolg van de coronacrisis zijn in 2020 niet alle beleidsacties conform de voorgenomen wijze uitgevoerd. De tussentijdse aanpassing, is in overleg met de opleidingscommissies gedaan.

Alle meerjarenplannen van FG zijn in 2020 geactualiseerd. Bij deze actualisatie zijn de meerjarenplannen op bijgesteld. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan van hun opleiding. Bij FG is er geen meerjarenplan op facultair niveau.

De deelraad en opleidingscommissies worden tijdens overleggen structureel geïnformeerd over de voortgang van de meerjarenplannen. Uit de jaarverslagen van de medezeggenschap komt naar voren dat de informatievoorziening over de voortgang en realisatie van de meerjarenplannen in de eerste helft van 2020 vanuit hun perspectief nog niet optimaal verliep. Mede hierdoor geven meerdere opleidingscommissies nog geen (eenduidig) antwoord op de vraag of de beleidsacties naar hun oordeel in voldoende mate zijn gerealiseerd. Inmiddels verloopt de informatievoorziening beter. De faculteit heeft een secretaris ter ondersteuning van de opleidingscommissies aangesteld.

Faculteit Maatschappij en Recht

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig Onderwijs	543	526
Begeleiding studenten	497	438
Studiesucces	100	80
Onderwijsdifferentiatie	332	312
Passende en goede Onderwijsfaciliteiten	13	5
Docentkwaliteit	198	58
Totaal	1.683	1.419

De faculteit Maatschappij en Recht (FMR) besteedt de studievoorschotmiddelen zowel op het niveau van de opleidingen als op facultair niveau. Bij de opleidingen wordt het grootste deel van de studievoorschotmiddelen besteed aan beleidsacties gericht op het bieden van 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'meer en betere begeleiding van studenten'. HBO-Rechten is bezig met een meerjarige vernieuwing van het onderwijs waarbij kleinschaligheid en de verbetering van de begeleiding van studenten belangrijke pijlers zijn. De keuze voor deze pijlers is in 2020 versterkt door de ervaring met online onderwijs. HBO-Rechten zet vrijwel alle studievoorschotmiddelen in om in het eerste studiejaar kleinere lesgroepen en kleinere studentbegeleidingsgroepen te maken. Op facultair niveau wordt een deel van de studievoorschotmiddelen ingezet om studenten flexibel en toekomstbestendig onderwijs te bieden.

Bij FMR is het algemeen beeld dat de beleidsacties uit meerjarenplannen van de opleidingen op schema liggen. Bij de uitvoering van het facultair meerjarenplan is enige vertraging opgelopen, als gevolg van de coronacrisis. Dit geldt voor de projecten die studenten hebben ingediend en (mede) door hen zouden worden uitgevoerd.

Alle meerjarenplannen van FMR zijn in 2020 geactualiseerd. Vooral als gevolg van de coronacrisis zijn die aangepast. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met die aanpassingen. De deelraad heeft ingestemd met het meerjarenplan op facultair niveau.

Alle medezeggenschapsorganen van FMR worden periodiek op de hoogte gehouden van de voortgang van de activiteiten uit de meerjarenplannen. Bij de meeste opleidingen staan de studievoorschotmiddelen standaard op het overleg met hun opleidingsmanager. De decaan spreekt regelmatig met de deelraad over de voortgang van de facultaire projecten, meestal naar aanleiding van de integrale management-rapportages. Twee keer per jaar wordt overlegd met het OC-platform van de faculteit. Uit de jaarverslagen van de medezeggenschapsorganen komt hetzelfde beeld naar voren: zij worden in voldoende mate geïnformeerd. Nog niet alle opleidingscommissies geven in hun jaarverslag een helder antwoord op de vraag of de beleidsacties in voldoende mate zijn gerealiseerd. De opleidingscommissies die wel een helder antwoord geven, komen tot de conclusie dat de beleidsacties in voldoende mate worden gerealiseerd. Hetzelfde geldt voor de deelraad. De faculteit besteedt gerichte aandacht aan de professionalisering van leden van opleidingscommissies en de deelraad.

Faculteit Onderwijs en Opvoeding

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig Onderwijs	-	-
Begeleiding studenten	563	563
Studiesucces	-	-
Onderwijsdifferentiatie	392	392
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	267	267
Docentkwaliteit	-	-
Totaal	1.221	1.221

De opleidingen van de faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO) gebruiken een groot deel van de studievoorschotmiddelen om de begeleiding van studenten te intensiveren. Voor het begeleiden van studenten worden meer docenturen ter beschikking gesteld en de kwaliteit van de begeleiding wordt verder versterkt. Opleidingen (Pabo en Pedagogiek) en clusters van opleidingen (maatschappijvakken, talen, exact en masters) maken bij de invulling hiervan keuzes die aansluiten op hun situatie. Het meerjarenplan op facultair niveau heeft als doel om in de bedrijfsvoering de juiste voorwaarden te scheppen om flexibel onderwijs beter te faciliteren.

Ondanks de coronacrisis is bij FOO de voortgang en realisatie van de meerjarenplannen vrijwel conform de vastgelegde planning gerealiseerd. Alle meerjarenplannen van FOO zijn in 2020 geactualiseerd. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met het bijgestelde plan van hun opleiding. De deelraad heeft ingestemd met het bijgestelde meerjarenplan op facultair niveau.

De opleidingscommissies en deelraad worden in voldoende mate geïnformeerd over de voortgang van de meerjarenplannen. Om de opleidingscommissies en deelraad te faciliteren is een faculteitsbrede planning afgesproken. Alle opleidingscommissies en de deelraad hebben in hun jaarverslag gerapporteerd over de besteding van de studievoorschotmiddelen. De opleidingscommissies en de deelraad bevestigen het beeld dat zij in voldoende mate worden geïnformeerd over de voortgang van de meerjarenplannen en dat de meerjarenplannen in voldoende mate zijn gerealiseerd.

Faculteit Techniek

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs	529	345
Begeleiding studenten	541	527
Studiesucces	-	116
Onderwijsdifferentiatie	264	897
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	599	-
Docentkwaliteit	57	123
Totaal	1.990	1.990

De faculteit Techniek (FT) werkt in het kader van het faculteitsbrede meerjarenplan vooral aan de integratie van onderwijs en onderzoek, zodat iedere student in elke fase van de opleiding kan leren en onderzoeken in de context van de praktijk. Op het niveau van de opleidingen ligt de nadruk in de meerjarenplannen op 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'meer en betere begeleiding van studenten'. Zo worden bij de opleiding Aviation klassen verkleind voor de thema's die studenten moeilijk vinden. Bij de opleiding Built Environment wordt de studiebegeleiding in de eerste studiejaar geïntensiveerd.

In 2020 zijn bij FT voor de eerste keer meerjarenplannen op het niveau van de opleidingen opgesteld. Alle opleidingscommissies hebben ingestemd met het meerjarenplan van hun opleiding. Het meerjarenplan op facultair niveau is bijgesteld. Bij het bijstellen van het facultaire meerjarenplan zijn de beleidsacties niet gewijzigd, wel is de toedeling naar de landelijke thema's bijgesteld. De deelraad heeft ingestemd met dit bijgestelde meerjarenplan.

De deelraad en opleidingscommissies worden in voldoende mate geïnformeerd over de voortgang van de meerjarenplannen. Over de voortgang van het facultair meerjarenplan wordt de deelraad geïnformeerd aan de hand van de integrale managementrapportages. Voor de opleidingscommissies stond in 2020 hun betrokkenheid bij het opstellen van de meerjarenplannen centraal. Over de wijze waarop de opleidingscommissies geïnformeerd worden, zijn afspraken gemaakt. De opleidingscommissies hebben in hun jaarverslag over studiejaar 2019-2020 nog geen beeld kunnen geven over de voortgang en realisatie van de meerjarenplannen.

Hogeschoolbrede meerjarenprogramma's

Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Realisatie 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs		
Begeleiding studenten		
Studiesucces		
Onderwijsdifferentiatie		
Passende en goede onderwijsfaciliteiten:	1.559	1.409
Docentkwaliteit		
Totaal	1.559	1.409

Op het niveau van de hogeschool worden twee meerjarenprogramma's gefinancierd uit de studievoorschotmiddelen: 'Goed georganiseerd onderwijs' en 'Studeren met een functiebeperking'. Het doel van 'Goed georganiseerd onderwijs' is om studenten passende en goede onderwijsfaciliteiten te bieden waarbij studenten meer regie krijgen op hun leerproces. Voorbeelden van projecten zijn 'Roostering & Inzetplanning' en 'Curriculum Voorbereiden'. 'Studeren met een functiebeperking' is gericht op het faciliteren en ondersteunen van studenten met een functiebeperking.

Voorbeelden van projecten in het programma zijn: 'Extra impuls voorlichting studiebeperking' en 'Pilot Ava software voor doven/slechthorenden'.

De realisatie van de projecten uit beide meerjarenprogramma's loopt grotendeels volgens de plannen. Twee deelprojecten van 'Studeren met een functiebeperking' hebben vertraging opgelopen. Deze zullen in 2021 worden gerealiseerd. Het budget voor deze deelprojecten is in 2021 beschikbaar.

In 2020 zijn de hogeschoolbrede meerjarenplannen geactualiseerd. Hierbij is besloten om het programma 'Studeren met een functiebeperking' in de periode 2022 – 2024 te verbreden naar het thema 'Studentwelzijn'. Deze verbreding sluit aan op de landelijke 'Gezamenlijke Ambitie Studentwelzijn'. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft ingestemd met de geactualiseerde meerjarenplannen.

De Centrale Medezeggenschapsraad wordt in voldoende mate geïnformeerd over de voortgang en realisatie van de plannen. De voortgang van de projecten bespreekt het CvB periodiek met (het volgteam van) de CMR.

CMR over kwaliteitsafspraken

De besturingsfilosofie van de HvA gaat uit van decentralisatie waarbij medezeggenschap de zeggenschap volgt. Op drie niveaus van medezeggenschap, de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), de deelraden (DR) en de opleidingscommissies (OC), worden verschillende dossiers besproken. Eén van de belangrijkste dossiers betreffen de kwaliteitsafspraken en de daaruit voortvloeiende studievoorschotmiddelen.

De HvA kiest ervoor om de dialoog, inclusief instemmingsrecht, met studenten en docenten over de kwaliteitsafspraken, op deze verschillende niveaus in de organisatie te voeren: hogeschoolbreed met de CMR, in de faculteiten met de deelraden en in de opleidingen met de opleidingscommissies. Het grootste gedeelte van de studievoorschotmiddelen gaat naar de faculteiten en de opleidingen. De CMR is er dan ook trots op dat deze middelen voor het grootste gedeelte decentraal worden besteed aan kwaliteitsverbeteringen van het onderwijs.

De HvA zorgt er op deze manier voor 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. De medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies van de HvA worden in voldoende mate gefaciliteerd om deze rol te vervullen.

Het College van Bestuur (CvB) en de CMR hebben rondom de kwaliteitsafspraken 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 2020 waren:

- de hogeschoolbrede projecten 'Goed Georganiseerd Onderwijs' en 'Studeren met een functiebeperking'; het volgteam van de CMR heeft de voortgang met het CvB besproken en geconstateerd dat er in 2020 voldoende voortgang is geboekt. De CMR heeft ingestemd met de geactualiseerde meerjarenplannen 2020 - 2023 van beide projecten;
- het monitoren van de stand van zaken van de kwaliteitsafspraken op facultair en opleidingsniveau;
- de voorbereiding van de HvA op de herstelbeoordeling door de NVAO.

In 2020 bestond het volgteam uit studenten en medewerkers. Van belang is dat studenten hierin zitting hebben daar de kwaliteitsafspraken bij uitstek relevantie hebben voor studenten.

Bij aanvang van de kwaliteitsafspraken en in lijn met de besturingsfilosofie van de HvA heeft het CvB met de CMR 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 zij in voldoende mate betrokken zijn bij de plannen en of deze plannen ook zijn gerealiseerd. Hierbij wordt de volgende planning aangehouden:

- de opleidingscommissies rapporteren uiterlijk 1 oktober in hun jaarverslag over hun betrokkenheid en over de realisatie van de plannen die uit de kwaliteitsafspraken voortvloeien;
- de deelraden van faculteiten ontvangen deze rapportages. De deelraad bespreekt de rapportages met de decaan. Deze rapportages, met daarin een rapportage over de kwaliteitsafspraken, wordt door de deelraad met haar decaan besproken;
- 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.

De jaarverslagen van de opleidingscommissies behoeften voorgaande jaar nog een aantal verbeteringen. Het CvB heeft een handreiking voor het schrijven van jaarverslagen aan de opleidingscommissies gestuurd. Op initiatief van de CMR is er een toelichting geschreven op de vragen over de kwaliteitsafspraken, die de deelraden en opleidingscommissies in hun jaarverslagen dienen te beantwoorden. De handreiking en de toelichting hebben ertoe bijgedragen dat de kwaliteit van de verslaglegging is toegenomen. Deze verbetering is tevens te danken aan de scholingsactiviteiten die voor leden van de medezeggenschapsorganen worden georganiseerd.

In 2019 zijn de kwaliteitsafspraken voor de eerste keer door de medezeggenschap geëvalueerd. Dit jaar, 2020, is de tweede keer. De jaarverslagen van deelraden en opleidingscommissies geven dit jaar, ten opzichte van 2019, een beter beeld van de kwaliteitsafspraken. Het betreft hier een reflectie op de kwaliteitsafspraken in het studiejaar 2019 – 2020. De CMR komt op basis van de eigen evaluatie en de rapportages van de facultaire deelraden tot de volgende bevindingen:

- de CMR constateert dat het gehele proces volgens de gemaakte (proces)afspraken heeft plaatsgevonden. De medezeggenschap is op alle drie de niveaus in voldoende mate betrokken bij de inzet van de studievoorschotmiddelen;
- bijna alle deelraden hebben in hun jaarverslag zowel over de facultaire plannen als over hun bevindingen ten aanzien van de jaarverslagen van de opleidingscommissies gerapporteerd. Omdat binnen de faculteiten FBSV en FG alle studievoorschotmiddelen aan opleidingsdoelen worden besteed, hoeven deze faculteiten niet over facultaire plannen te rapporteren;
- deelraden van faculteiten met facultaire plannen zijn bij de planvorming betrokken en hebben daarmee ingestemd. Zij rapporteren tevens dat zij geïnformeerd worden over de voortgang van de realisatie van deze plannen;
- de opleidingscommissies hebben over de plannen met het opleidingsmanagement overleg gevoerd, waarbij geconstateerd wordt dat de betrokkenheid bij de keuzes niet in alle gevallen duidelijk is. Instemming met de plannen heeft in alle gevallen plaatsgevonden.
- de informatie over de voortgang en realisatie van de plannen naar opleidingscommissies kan worden verbeterd;
- uit de jaarverslagen van de facultaire deelraden en de opleidingscommissies blijkt dat door de coronacrisis de uitvoering van verschillende projecten vertraging heeft opgelopen.

De CMR snapt dat dit gelet op de bijzondere omstandigheden is gebeurd; tegelijkertijd benadrukt de CMR het belang dat de middelen beschikbaar blijven voor de voorgenomen verbeteringen van het onderwijs.

Enkele deelraden rapporteren dat vanuit hun faculteit aan een processchema aangaande het gesprek opleidingscommissie – opleidingsmanagement wordt gewerkt. Tevens wordt het format jaarverslag tegen het licht gehouden en wordt aan een format voor de verantwoording van de financiële middelen gewerkt. Dit zal in de toekomst bijdragen aan een betere informatievoorziening aangaande de voortgang van de kwaliteitsafspraken.

De CMR constateert dat in het tweede jaar dat uitvoering van de kwaliteitsafspraken op alle drie de organisatieniveaus is ingebed, er voldoende voortgang is in de besteding van de studievoorschotmiddelen en dat de medezeggenschap in voldoende mate is betrokken. Er zijn in 2020 verdere stappen gezet in de betrokkenheid van en de informatievoorziening aan de medezeggenschap op deze drie niveaus. Gesteld kan worden dat de landelijke kwaliteitsafspraken en de besteding van de daaruit voortkomende studievoorschotmiddelen conform afspraken en besturingsmodel binnen de HvA worden uitgevoerd.

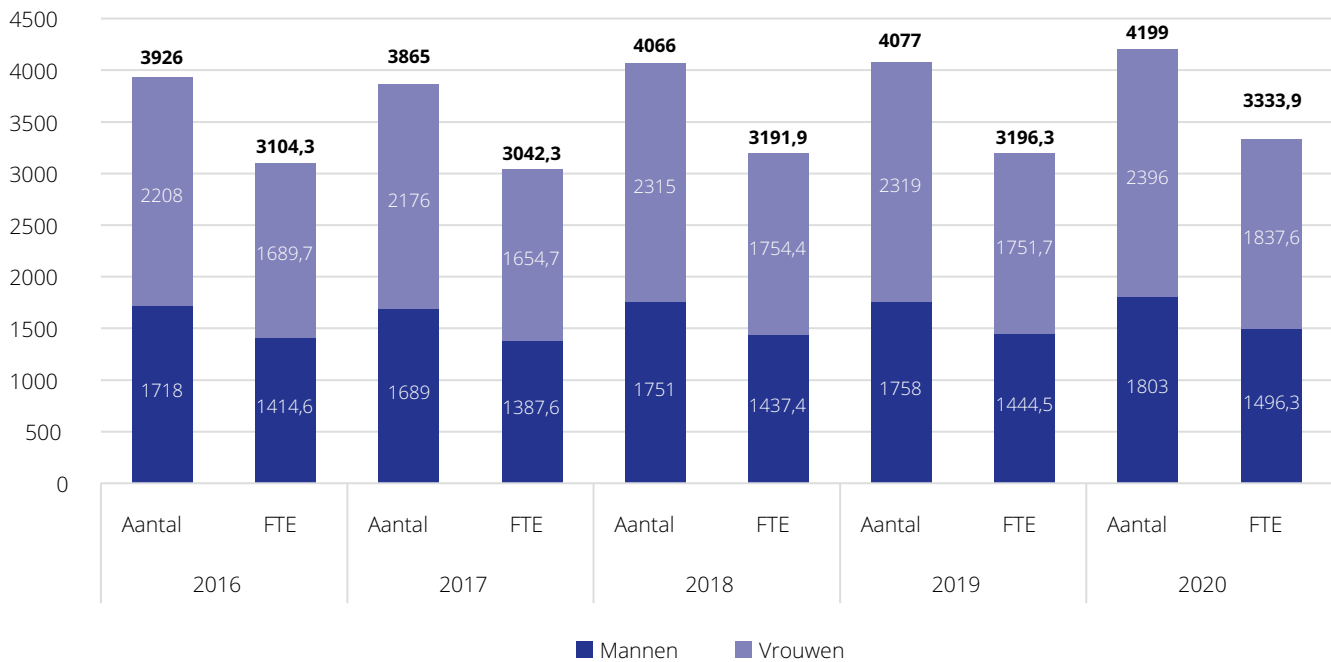
Bijlage 3 Organisatie



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 2020, tenzij anders vermeld.

Kerngegevens

Aantal medewerkers



Aantal medewerkers en fte per organisatieonderdeel

Onderdeel	Medewerkers	fte
Faculteit Bewegen, Sport en Voeding	189	145,5
Faculteit Business en Economie	727	577,5
Faculteit Gezondheid	285	212,3
Faculteit Maatschappij en Recht	562	435,3
Faculteit Digitale Media en Creatieve industrie	757	606,0
Faculteit Onderwijs en Opvoeding	437	331,2
Faculteit Techniek	549	427,7
Administratief Centrum	89	80,1
Facility Services	131	117,0
HvA Bibliotheek	51	41,6
ICT Services	105	99,8
Innovation Exchange Amsterdam (IXA)	6	5,1
Studentenzaken	116	85,2
Bestuursstaf	192	167,2
Transferpunt	3	2,4
Totaal	4.199	3.333,9

Verdeling fte's naar OP en OBP

	2016		2017		2018		2019		2020	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
OP fte	1939,1	62,5%	1917,9	63,0%	2007,0	62,9%	1991,5	62,3%	2101,3	63,0%
OBP fte	1165,2	37,5%	1124,4	37,0%	1184,9	37,1%	1204,8	37,7%	1232,5	37,0%
Verbijzondering OBP OOP	260,3	8,4%	265,9	8,7%	275,9	8,6%	287,8	9,0%	294,2	8,8%
Overig OBP	904,9	29,1%	858,5	28,2%	909,0	28,5%	917,0	28,7%	938,3	28,1%
Totaal fte	3104,3	100,0%	3042,3	100,0%	3191,9	100,0%	3196,3	100,0%	3333,8	100,0%

Verdeling fte's naar functiecategorie

	2016		2017		2018		2019		2020	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Management*	155,6	5%	141,2	5%	142,2	4%	141,9	4%	141,3	4%
Lector 1,2, 3	33,1	1%	35,2	1%	42,2	1%	42,6	1%	42,7	1%
Hogeschoolhoofddocent	42,1	1%	45,5	1%	52,6	2%	57,2	2%	64,1	2%
Docent/Onderzoeker 1,2,3	1733,4	56%	1722,2	57%	1790,8	56%	1748,3	55%	1839,7	55%
Instructeur praktijkonderwijs 1,2,3	41,7	1%	36,2	1%	38,1	1%	53,8	2%	63,6	2%
Onderzoeker 1,2,3,4	21,2	1%	16,9	1%	11,9	0%	10,3	0%	10,5	0%
Onderwijs- en onderzoeksmedewerker 1,2,3,4,5	67,6	2%	61,9	2%	71,4	2%	79,3	2%	80,7	2%
ondersteunend personeel*	1009,6	33%	983,2	32%	1042,7	33%	1062,9	33%	1091,3	33%
totaal	3104,3	100%	3042,3	100%	3191,9	100%	3196,3	100%	3333,9	100%

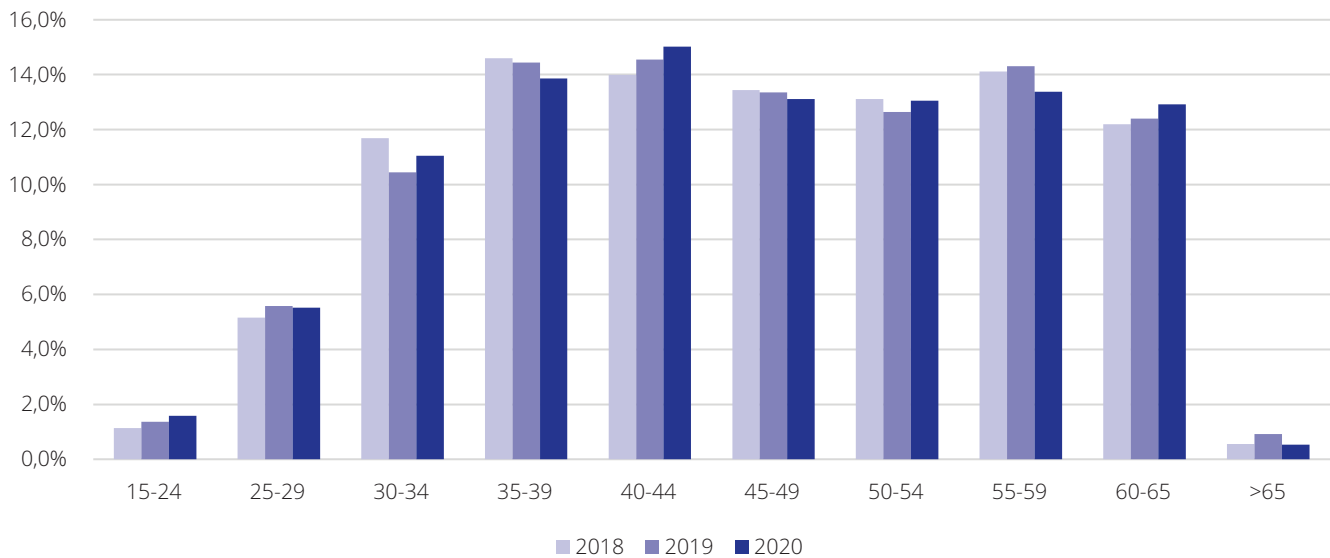
* exclusief OBP vanaf schaal 13, dit is opgenomen in categorie management

Verdeling man/vrouw

Verhouding OP

Mannen	61,4%
Vrouwen	44,7%
Verhouding OBP	
Mannen	46,1%
Vrouwen	53,9%

Fte's naar leeftijdopbouw



Vaste en tijdelijke dienstverbanden

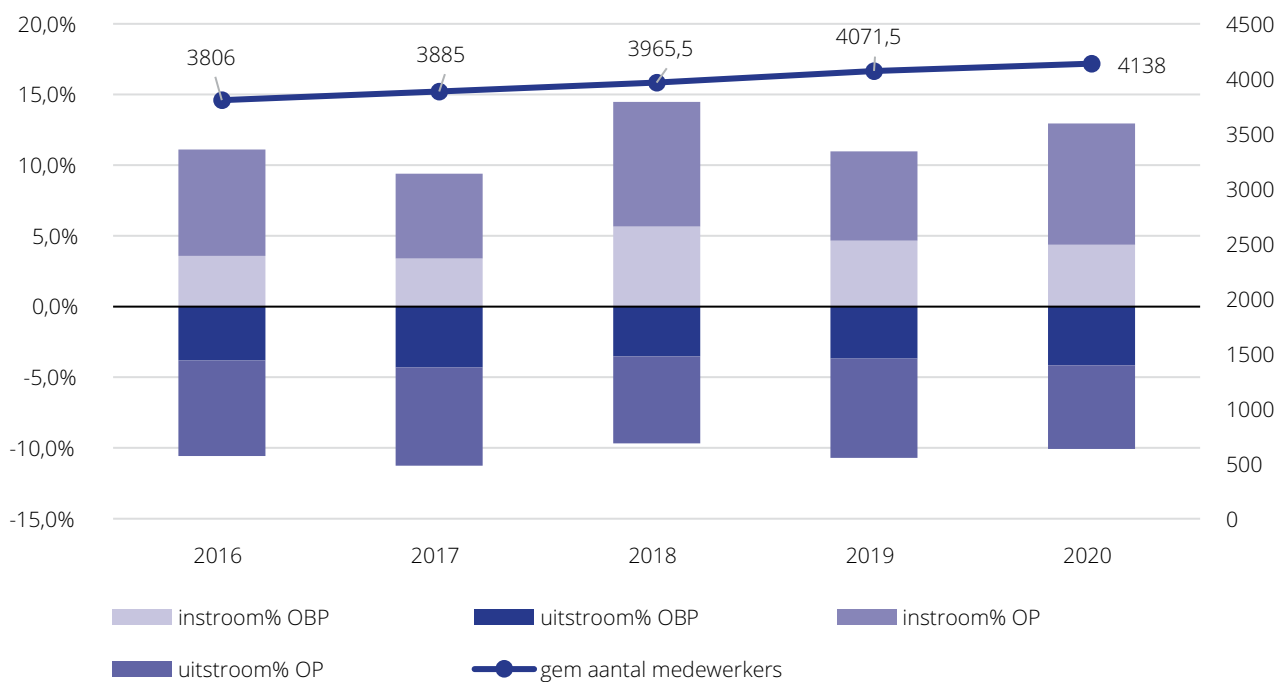
	2016		2017		2018		2019		2020	
	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte
Vast	85%	88%	88%	90%	86%	88%	87%	89%	87%	89%
D2	84%	86%	87%	89%	83%	85%	84%	86%	83%	85%
D3	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	3%	4%
Tijdelijk (D4)	15%	12%	12%	10%	14%	12%	13%	11%	13%	11%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Externe inhuur

	2016		2017		2018		2019		2020	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Detacheringen vanuit de UvA	19,2	9,8%	5,4	3,8%	7,1	3,9%	8,8	5,1%	6,8	3,7%
Inhuur HVA-Jobservice	59,8	30,4%	42,3	29,6%	48,9	26,5%	44,4	25,6%	43,5	23,7%
Inhuur uitzendbureau / detacheringbureau	53,5	27,2%	51,2	35,9%	67,7	36,7%	53,5	30,8%	42,3	23,1%
Detacheringen	13,0	6,6%	10,7	7,5%	12,0	6,5%	11,8	6,8%	12,1	6,6%
ZZP-er	51,3	26,1%	33,2	23,2%	48,6	26,4%	55,0	31,7%	78,7	42,9%
Totaal	196,8	100%	142,8	100%	184,3	100%	173,5	100%	183,4	100%

Mobiliteit

Ontwikkeling aantal medewerkers
in relatie tot in- en uitstroompercentage



Instroom per leeftijdsgroep

Leeftijd	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	aantal	%
15-24	10	8	18	20	23	43	61	11,4%
25-29	28	36	64	13	21	34	98	18,3%
30-34	22	45	67	8	18	26	93	17,4%
35-39	27	27	54	7	20	27	81	15,1%
40-44	21	31	52	3	9	12	64	11,9%
45-49	15	23	38	6	8	14	52	9,7%
50-54	13	19	32	4	7	11	43	8,0%
55-59	13	6	19	4	6	10	29	5,4%
60-65	3	4	7		3	3	10	1,9%
>65	2	2	4	1		1	5	0,9%
Totaal	154	201	355	66	115	181	536	
Totaal %	28,7%	37,5%	66,2%	12,3%	21,5%	33,8%		100%

Uitstroom per leeftijdsgroep

Leeftijd	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	aantal	%
15-24	2	2	4	13	20	33	37	8,9%
25-29	9	9	18	8	12	20	38	9,1%
30-34	11	16	27	4	8	12	39	9,4%
35-39	13	25	38	1	9	10	48	11,5%
40-44	8	18	26	7	18	25	51	12,3%
45-49	8	13	21	4	6	10	31	7,5%
50-54	6	12	18	5	10	15	33	7,9%
55-59	6	9	15	3	5	8	23	5,5%
60-65	18	9	27	5	5	10	37	8,9%
>65	29	21	50	17	12	29	79	19,0%
Totaal #	110	134	244	67	105	172	416	
Totaal %	26,4%	32,2%	58,7%	16,1%	25,2%	41,3%		100%

Redenen beëindiging arbeidsovereenkomst in aantallen

	2016	2017	2018	2019	2020
Beëindiging tijdelijk dienstverband	194	168	143	163	149
Beëindiging op eigen verzoek	137	172	152	178	155
Ontslag in proeftijd	1	2	2	5	2
WIA	2	3	1	2	1
Overlijden	2	2	3	4	4
Beëindiging anders dan op eigen verzoek	30	47	41	42	47
Vaststellingsovereenkomst	26	45	40	41	43
Overige redenen	4	2	3	1	4
FPU / Pensioen	48	43	39	41	58
Keuzepensioen / FPU	6	8	8	5	9
Pensioen	42	35	31	36	49
Totaal	414	437	383	435	416

Interne mobiliteit

Doorstroom medewerkers

	2016		2017		2018		2019		2020	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Doorstroom	195	5,8%	211	6,2%	211	6,1%	195	5,5%	209	5,7%

Functiewijziging

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

Functie	D2
Hogeschool hoofddocent 1	2
Hogeschool hoofddocent 2	11
Docent 1	43
Docent 2	25
Docent 3	0
Totaal	81

Arbeidsvoorwaarden

Verdeling fte's naar salarisschaal

Schaal	OP			OBP			Totaal	
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	aantal	%
02								
03				2,1	0,5	2,6	2,6	0,1%
04				1,0	1,3	2,3	2,3	0,1%
05				18,8	3,3	22,2	22,2	0,7%
06	1,2	3,4	4,6	20,3	18,6	38,8	43,4	1,3%
07	2,6	3,7	6,3	29,2	117,8	147,0	153,3	4,6%
08	6,7	16,1	22,8	54,8	145,9	200,7	223,5	6,7%
09	31,3	48,0	79,3	56,3	94,3	150,7	230,0	6,9%
10	89,4	121,6	211,0	75,6	101,2	176,8	387,8	11,6%
11	457,4	493,0	950,5	78,0	111,6	189,6	1.140,1	34,2%
12	360,8	356,7	717,4	75,1	92,3	167,4	884,8	26,5%
13	34,3	28,1	62,3	25,5	31,3	56,8	119,1	3,6%
14	4,9	2,3	7,2	22,9	16,6	39,5	46,7	1,4%
15	15,9	9,5	25,4	9,0	3,9	12,9	38,3	1,1%
16	10,5	4,0	14,5	5,0	4,0	9,0	23,5	0,7%
17					1,0	1,0	1,0	0,0%
18				1,0	1,0	2,0	2,0	0,1%
Studentassistent				6,8	6,6	13,4	13,4	0,4%
	1015,0	1086,4	2101,3	481,3	751,2	1.232,5	3.333,9	
Totaal	30%	33%		14%	23%			100%

Functie- en salarismix onderwijzend en onderzoekend personeel

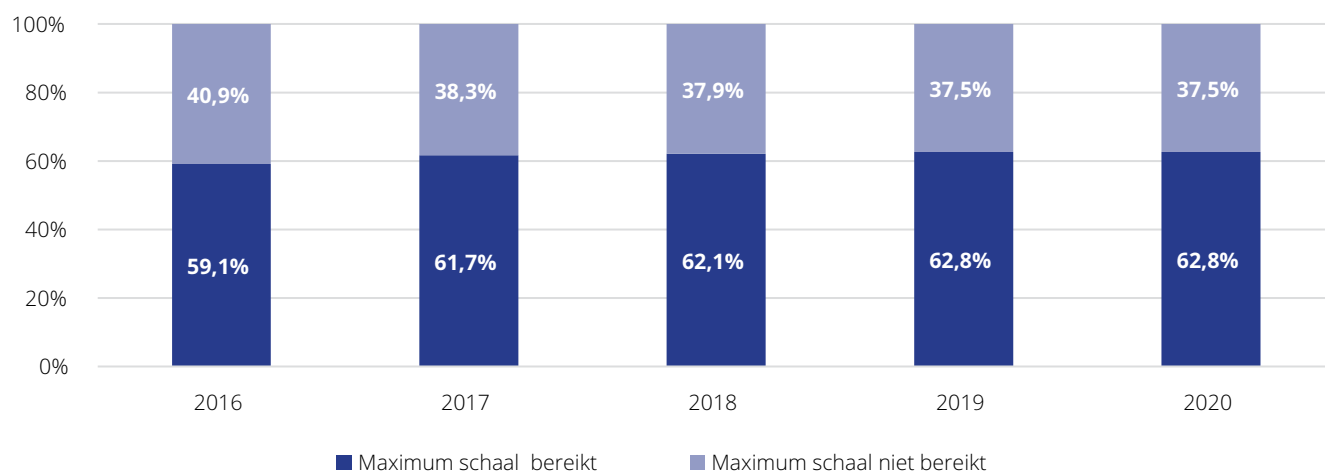
Percentuele verdeling van OP functies over schalen 7 tot en met 16, gebaseerd op fte's

Schaal	Functienaam	Functiemix		Salarismix	
		aantal	%	aantal	%
Schaal 6	onderwijs-/onderzoeksmedewerkers 5	4,6	0,2%	4,6	0,2%
Schaal 7	onderwijs-/onderzoeksmedewerkers 4	6,3	0,3%	6,3	0,3%
Schaal 8	onderwijs-/onderzoeksmedewerkers 3, instructeur praktijkonderwijs 3	22,8	1,1%	22,8	1,1%
Schaal 9	onderwijs-/onderzoeksmedewerkers 2, instructeur praktijkonderwijs 2	79,3	3,8%	79,3	3,8%
Schaal 10	onderwijs-/onderzoeksmedewerkers 1, instructeur praktijkonderwijs 1, docent/onderzoeker 3, onderzoeker 4	214,2	10,2%	211,0	10,0%
Schaal 11	docent/onderzoeker 2, onderzoeker 3	988,4	47,0%	950,5	45,2%
Schaal 12	docent/onderzoeker 1, onderzoeker 2	677,3	32,2%	717,4	34,1%
Schaal 13	hogeschool hoofddocent 2, onderzoeker 1	61,3	2,9%	62,3	3,0%
Schaal 14	hogeschool hoofddocent 1, lector 3	7,2	0,3%	7,2	0,3%
Schaal 15	lector 2	26,2	1,2%	25,4	1,2%
Schaal 16	lector 1	13,7	0,7%	14,5	0,7%
Totaal		2101,3	100,0%	2101,3	100,0%

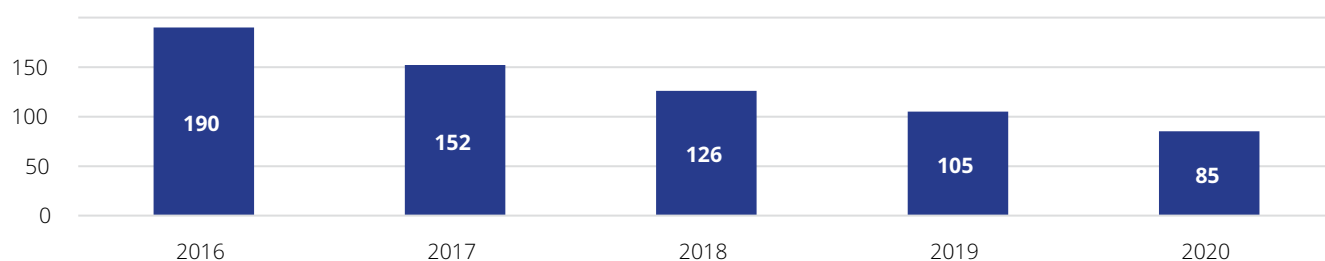
Aantal medewerkers met salarisverhoging in augustus

	2016		2017		2018		2019		2020	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Met salarisverhoging	1.615	41,4%	1.505	39,2%	1.427	36,0%	1.438	32,9%	1.451	35,2%
Zonder salarisverhoging	152	3,9%	126	3,3%	182	4,6%	193	2,4%	176	4,3%
Maximum schaal	2.069	53,1%	2.163	56,3%	2.254	56,9%	2.350	62,5%	2.392	58,0%
Nieuw in dienst per 1 augustus	63	1,6%	47	1,2%	97	2,4%	88	2,2%	105	2,5%
Totaal	3.899	100,0%	3.841	100,0%	3.960	100,0%	4.069	100,0%	4.124	100,0%

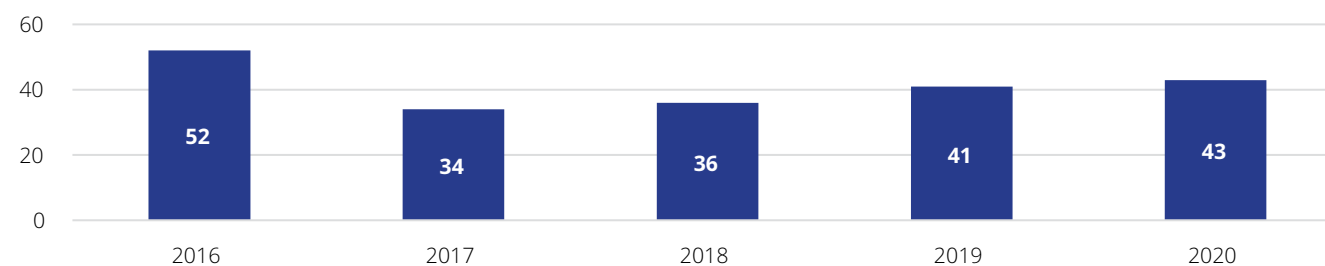
Percentage medewerkers op maximum van hun salarisschaal



Aantal medewerkers met een garantieschaal



Aantal medewerkers dat in 2020 een arbeidsmarkttoelage heeft ontvangen

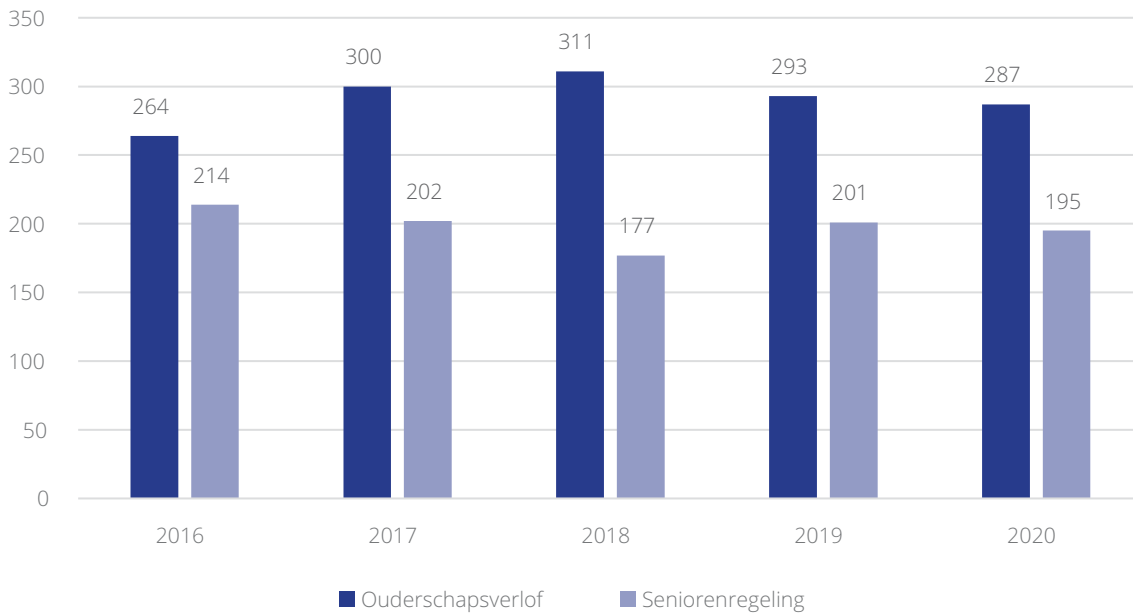


Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM-gelden)

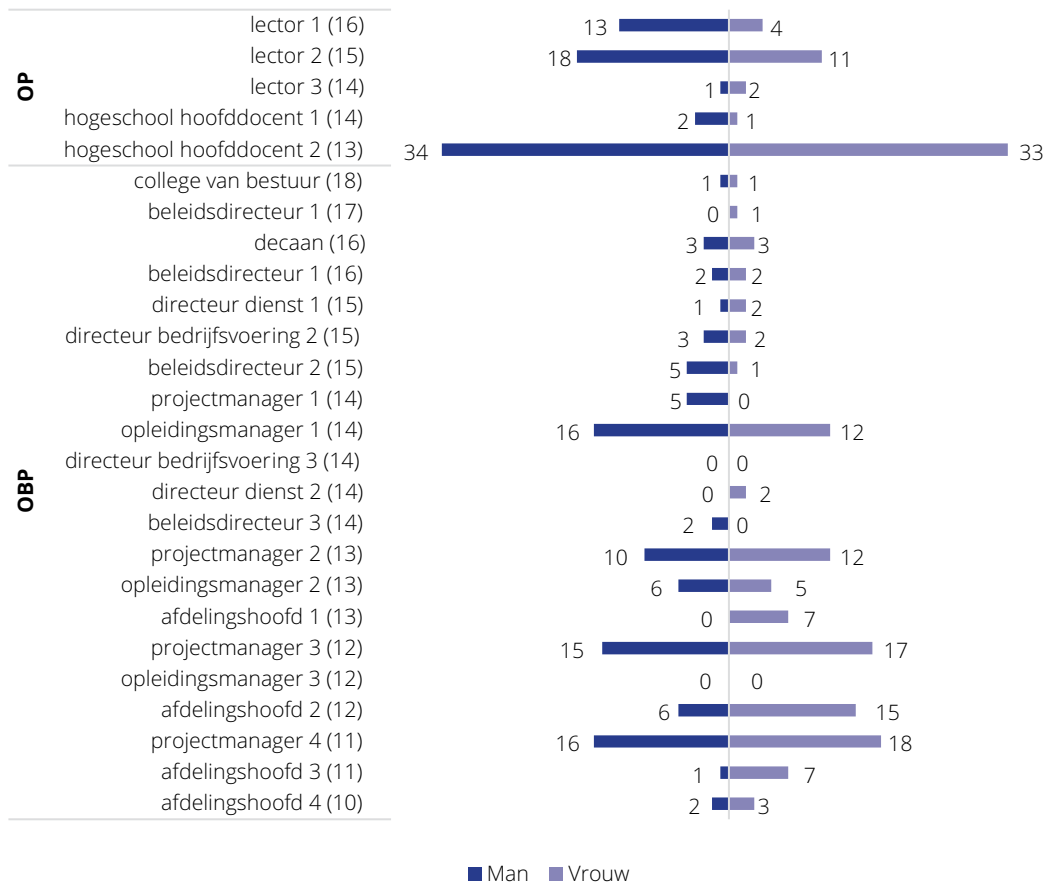
Regeling	2016	2017	2018	2019	2020
Betaald ouderschapsverlof	€ 816.631	€ 951.897	€ 880.491	€ 844.456	€ 902.618
Regeling woonwerkverkeer	€ 3.141.372	€ 3.238.842	€ 3.442.048	€ 3.738.989	€ 3.554.231
Werkgeversbijdrage kinderopvang	€ 915.845	€ 901.506	€ 927.915	€ 975.935	€ 1.022.413
Totaal	€ 4.873.848	€ 5.092.246	€ 5.250.454	€ 5.559.379	€ 5.479.263
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 183.168.964	€ 180.301.236	€ 185.582.972	€ 195.186.920	€ 204.482.656
% DAM-gelden	2,7%	2,8%	2,8%	2,8%	2,7%

Doelgroepenbeleid

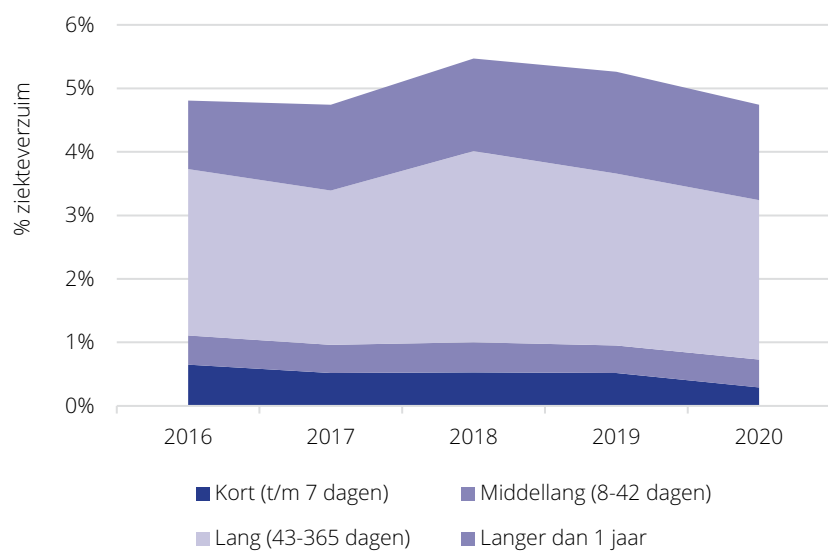
In aantal medewerkers



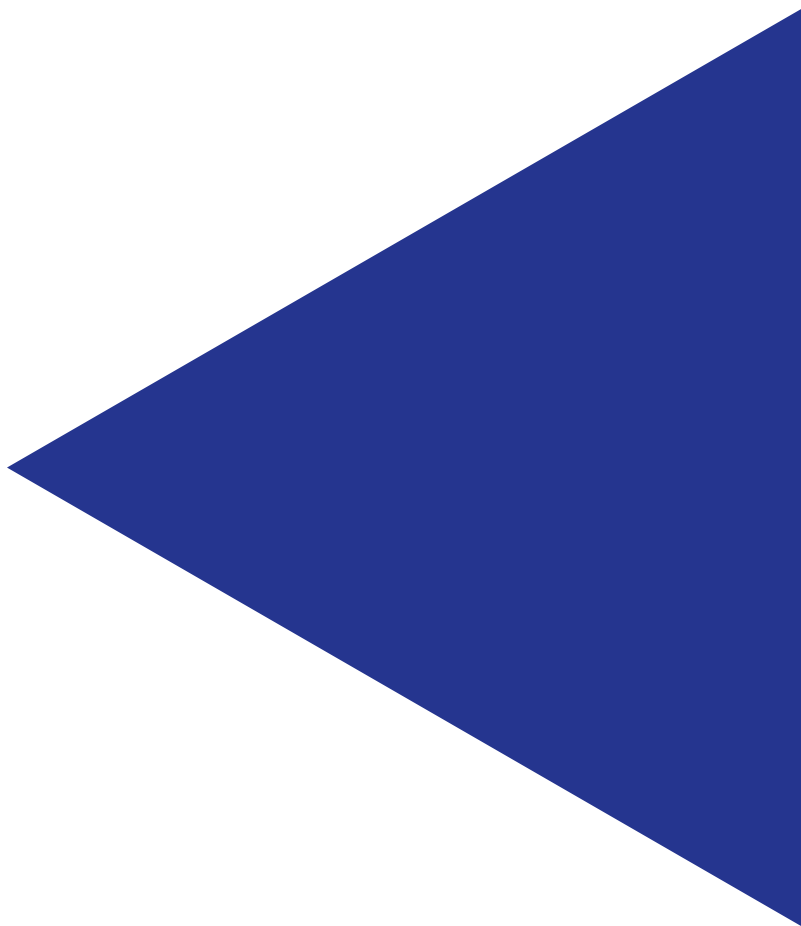
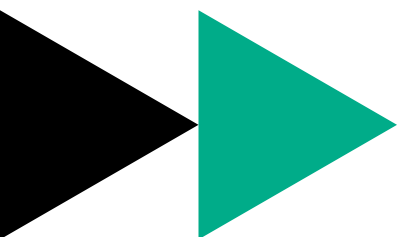
Verhouding man-vrouw in managementfuncties



Ziekteverzuim



Percentages berekend op basis van het totaal aantal beschikbare dagen





Bijlage 4 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.

Faculiteiten

De decanen van de faculteiten op 31 december 2020

drs. I. (Ineke) Bussemaker	Faculteit Business en Economie
drs. E.G. (Esther) Ras	Faculteit Techniek
dr. R.A. (Ramon) Puras	Faculteit Onderwijs en Opvoeding
drs. F.J. (Frank) Kresin	Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie
prof. dr. N. (Nynke) van Dijk	Faculteit Bewegen, Sport en Voeding
prof. dr. N. (Nynke) van Dijk	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 2020

J. (Jeanette) Bus MBA	Hoofd Audit
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
C. (Carola) Galjaard	Directeur Administratief Centrum
drs. P.M. (Paul) Helbing	Directeur Communicatie
F. (Frank) Hendrickx Msc	Directeur ICT Services
Drs. M. (Marjolijn) Kaak	Hoofd Studentzaken
mr. M.P.I. (Marije) van Leeuwen	Hoofd Juridische Zaken
drs. M.N. (Maaïke) Lürsen	Secretaris
dr. G.J.M. (Gerard) Nijsten	Directeur Bibliotheken
drs. G.H. (Harold) Swartjes MBA	Directeur Facility Services
mr. I.R. (Ivo) van der Werk	Directeur Digitale Strategie en Informatiebeleid
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 top-inkomens is opgenomen in de jaarrekening van de HvA.

Verantwoording bestuurskosten en declaraties

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 4 maart 2020. Over het jaar 2020 hebben de bestuurders gezamenlijk € 13.085 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' betrekking op reizen met openbaar vervoer (NS) en ingehuurd vervoer per auto indien noodzakelijk. De post 'representatie' bestaat volledig uit de vaste maandelijkse onkostenvergoeding van de betreffende bestuurders.

	Mr. dr. H.M. de Jong	Dr. J.G.M. Reuling	Dr. G.R. Meijer	Totaal
Representatie	€ 1.200	€ 1.800	€ 1.800	€ 4.800
Reiskosten binnenland	€ 1.857	€ 4.889	€ 569	€ 7.315
Reiskosten buitenland	€ 0	€ 0	€ 569	€ 569
Overige kosten	€ 0	€ 200	€ 200	€ 400
Totaal	€ 3.057	€ 6.889	€ 3.193	€ 13.085

Gegevens van de rechtspersoon

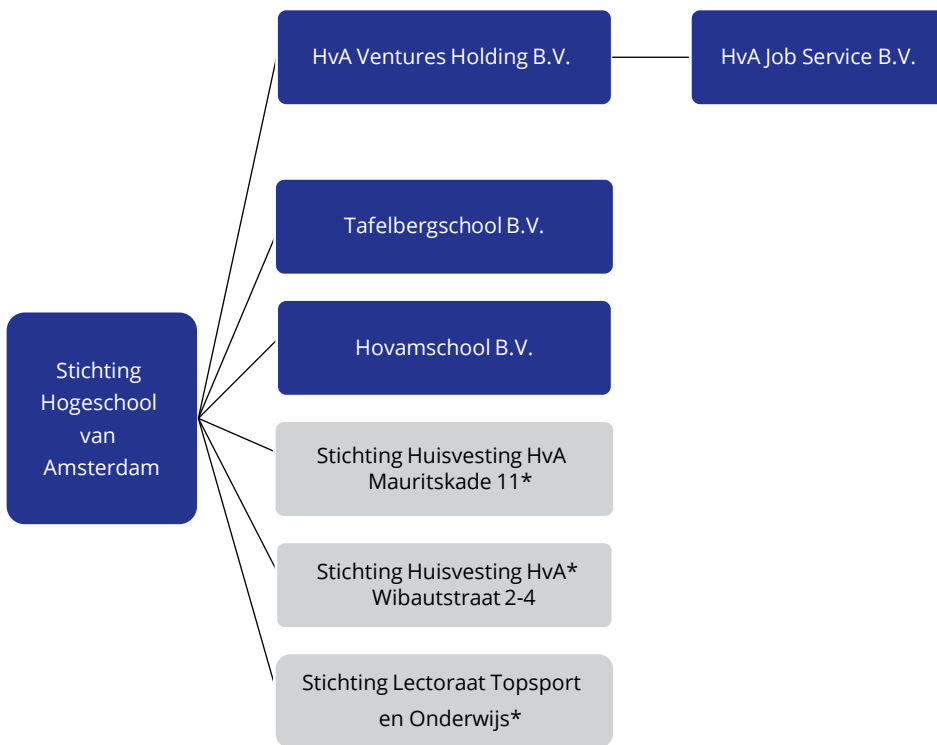
Hogeschool van Amsterdam
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

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



* stichtingen zijn ultimo 2020 in liquidatie.

Jaarrekening



Inhoudsopgave

Algemeen	132
Geconsolideerde balans per 31 december 2020	133
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020	134
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020	135
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerd	136
Toelichting bij staat van baten lasten	149
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	151
Model G	161
Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten	162
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening	163
Financiële baten en lasten geconsolideerd	173
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudig	174
Enkelvoudige balans per 31 december 2020	175
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020	176
Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2020	177
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	178
Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening	185
Financiële baten en lasten enkelvoudig	190
Overzicht verbonden partijen	191
Gebeurtenissen na balansdatum	193
Bestemming van het resultaat	194
Verklaring College van Bestuur	195
Overige gegevens	196
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	196
Meerjarengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar	202

Algemeen

De HvA is een kennisinstelling die met een breed aanbod aan beroepsonderwijs een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën 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

Drs. J.E.A.M. Nooren, 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 2020

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2020	31-12-2019
1. Activa		
1.1. Vaste Activa		
1.1.1. Immateriële vaste activa	0,8	1,8
1.1.2. Materiële vaste activa	307,1	303,3
1.1.3. Financiële vaste activa	1,7	1,8
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>309,6</u>	<u>306,9</u>
1.2. Vlottende Activa		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	13,7	14,0
1.2.3. Effecten	0,0	0,0
1.2.4. Liquide middelen	99,5	110,0
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>113,2</u>	<u>124,0</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>422,8</u>	<u>430,9</u>
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen	137,6	152,8
2.2. Voorzieningen	33,2	29,7
2.3. Langlopende schulden	141,3	148,3
2.4. Kortlopende schulden	110,7	100,1
<u>Totaal passiva</u>	<u>422,8</u>	<u>430,9</u>

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020

(in miljoenen euro's)

	2020	Begroting 2020	2019
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	303,9	299,1	305,7
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden ¹	86,2	83,7	83,6
3.4. Baten werk in opdracht van derden ¹	19,7	22,0	21,0
3.5. Overige baten	12,4	13,3	13,1
Totaal baten	<u>422,2</u>	<u>418,1</u>	<u>423,4</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	337,8	317,4	333,5
4.2. Afschrijvingen	22,7	23,7	16,7
4.3. Huisvestingslasten	26,7	24,7	23,8
4.4. Overige lasten	43,5	55,0	48,3
Totaal lasten	<u>430,7</u>	<u>420,8</u>	<u>422,3</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>(8,5)</u>	<u>(2,7)</u>	<u>1,1</u>
6. Financiële baten en lasten			
6.1. Financiële baten	0,1	0,0	0,1
6.2. Financiële lasten	6,5	6,6	6,8
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	<u>(6,4)</u>	<u>(6,6)</u>	<u>(6,7)</u>
<u>Resultaat</u>	<u>(14,9)</u>	<u>(9,3)</u>	<u>(5,6)</u>
7. Belastingen	(0,3)	0,0	(0,3)
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,0	0,0
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>(15,2)</u>	<u>(9,3)</u>	<u>(5,9)</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0	0,0
Totaal resultaat	<u>(15,2)</u>	<u>(9,3)</u>	<u>(5,9)</u>

¹ In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn in kolom 2019 vergelijkende cijfers aangepast. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden van de rubriek 3.4 Baten werk in opdracht van derden naar 3.3. Wettelijke Collegegelden (€ 1,6 miljoen).

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	(8,5)	1,1
Aanpassing voor:		
4.2. Afschrijvingen	22,7	22,5
Waardeveranderingen	0,0	(5,8)
2.2. Mutatie voorzieningen	3,5	15,5
<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen	0,3	(3,7)
2.4. Kortlopende schulden	10,6	(9,0)
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<u>28,6</u>	<u>20,6</u>
6.1.1. Ontvangen interest	0,1	0,1
6.2.1. Betaalde interest	(6,5)	(6,8)
7. Vennootschapsbelasting	(0,3)	(0,3)
	<u>(6,7)</u>	<u>(7,0)</u>
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	<u>21,9</u>	<u>13,6</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.1. Immateriële vaste activa		
Investerings	0,0	(0,1)
Desinvesteringen	0,0	0,0
1.1.2. Materiële vaste activa		
Investerings	(25,6)	(30,3)
Desinvesteringen	0,0	(0,1)
1.1.3. Financiële vaste activa	0,1	(0,1)
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	<u>(25,5)</u>	<u>(30,6)</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3. Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3. Aflossing langlopende schulden	(6,9)	(6,9)
<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	<u>(6,9)</u>	<u>(6,9)</u>
Overige balansmutaties	0,0	0,0
1.2.4. <u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>(10,5)</u>	<u>(23,9)</u>
Balanspositie liquide middelen:		
1.2.4. Beginstand liquide middelen	110,0	133,9
1.2.4. Mutatie liquide middelen	(10,5)	(23,9)
1.2.4. Eindstand liquide middelen	<u>99,5</u>	<u>110,0</u>

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 ontplooiën 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 2020, dat loopt over de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020.

Continuïteit

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Vestigingsadres

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

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 2020 heeft de HvA geen indicatie dat de bijzondere waardevermindering (deels) teruggenomen dient te worden.
- personele voorzieningen; belangrijkste managementinschattingen betreffen de personele voorzieningen duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren.
 - o 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 verwachte resterende uren ultimo 2023, het niet zakelijk gebruik en de uitstroom van personeel. Deze inschattingen zijn gebaseerd op ervaringscijfers.
 - o 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.

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 worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering 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. Na eerste verwerking worden vorderingen en langlopen en kortlopende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Hieronder wordt verstaan het (te) ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten.

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 met uitzondering van onderstaande stelselwijziging

Stelselwijziging inzake her-classificatie HvA Ventures Holding BV van publiek naar privaat vermogen

HvA Ventures Holding BV is een 100% dochter van de HvA en is sinds de oprichting in 2004 gegroeid zowel qua omvang als relevantie. Tot en met 2019 is het volledige eigen vermogen van de HvA als publiek vermogen geclassificeerd in overeenstemming met RJ660.303. Een van de vermogensbestanddelen is het vermogen dat samenhangt met HvA Ventures Holding BV (ultimo 2019 €3,4 miljoen). De afgelopen 10 jaar is geen sprake geweest van besteding van publieke middelen in de activiteiten van HvA Ventures Holding BV.

Gedurende 2020 is de HvA tot het inzicht gekomen dat de private herkomst van dit vermogensbestanddeel aantoonbaar is en dat het gerechtvaardigd is dit deel van het eigen vermogen verminderd met de oorspronkelijke kapitaalverstrekking inclusief vergoeding over de afgelopen jaren als privaat vermogen te classificeren. Dit mede gezien de aard van de activiteiten van HvA Ventures Holding BV in relatie tot de publieke taak van HvA en de toename van deze activiteiten gedurende de afgelopen jaren. Deze her-classificatie is in deze jaarrekening verwerkt als een stelselwijziging en heeft onderstaande impact op de samenstelling van eigen vermogen per 1-1-2020 (zowel geconsolideerd als enkelvoudig). Er is geen impact op het resultaat.

	31-12-2019	Impact stelselwijziging	1-1-2020
Algemene reserve	148,2	2,2	146,0
Bestemmingsreserves publiek	4,5	-	4,5
Bestemmingsreserves privaat	0,0	2,2	2,2
Bestemmingsfonds privaat	0,1	-	3,1
Totaal	152,8	-	152,8

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 markttrente.

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. 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 HvA 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.

Investerings 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 vervolgwaaardering 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. 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.

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. Onder de kortlopende schulden in de post vooruitontvangen collegegelden, zijn de bedragen opgenomen van studenten die het volledige collegegeld in een keer betaald hebben. Dit betreft het bedrag voor de periode januari – augustus van het aankomende boekjaar.

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 2020 met een looptijd van 10 jaar van de Agenschap 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-activiteitsregelingen, 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. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de exploitatierekening bij voltooiing van de opdracht, 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 2020 is de dekkingsgraad per december 2020 93,2% (2019: 97,8%). 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 deelnemingen HvA Ventures Holding BV, Tafelbergwegschool BV en Hovamschool BV 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-afrekbare 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

Het coronavirus heeft een grote impact op de HvA, hoe we studeren, onderzoeken en werken, en op de financiën van de HvA. Het oorspronkelijke plan waar de begroting 2020 op was gebaseerd, is aangevuld voor de focus op korte termijn (koersdocument "Sterk in roerige tijden"). De focus is gericht op continuïteit van onderwijs en op het welzijn van studenten en medewerkers. In het 4e kwartaal zijn de coronakosten voor het eerst in volle omvang naar voren gekomen, terwijl in de periode daarvoor deze met name binnen de begroting zijn opgevangen door lagere bestedingen in met name de exploitatielasten.

De impact van de crisis heeft betrekking op een hogere onderwijsvraag voor studiejaar 2020/21 en op de baten en de lasten van de HvA zoals onder het kopje resultaat is beschreven.

Resultaat 2020

Het jaar 2020 is afgesloten met een negatief resultaat van € 15,2 miljoen tegen een begroot negatief resultaat van € 9,3 miljoen. Het begrote negatieve resultaat betreft de verwachte bestedingen aan meerjareninvesteringsplannen, overbruggingskosten en groeifinanciering. Totale uitgaven voor deze projecten zijn € 0,5 miljoen lager dan begroot (studievoorschotmiddelen € 0,3 miljoen, meerjareninvesteringsplannen € 0,2 miljoen).

Het gerealiseerde negatieve resultaat is € 5,9 miljoen lager (1,4% van de totale baten) dan begroot. De HvA kan dit verlies opvangen uit eerder gespaarde middelen. In belangrijke mate wordt dit tekort veroorzaakt door dotatie aan de personele voorzieningen voor DI uren en verlof reservering ad (€ 5,1 miljoen). Vanwege de coronacrisis en de daarmee samenhangende werkdruk zijn er minder uren opgenomen.

Verder zijn er extra kosten gemaakt voor IT, facilitaire dienstverlening, opvangen werkdruk en inzet van student assistenten. Faculteiten hebben ruimte gekregen om de lagere exploitatielasten o.a. op budgetten indirecte personeelslasten, catering, reis- & verblijfskosten, te benutten. Daarnaast zijn de baten uit de tweede en derde geldstroom afgenomen. Deze overige mutaties zijn binnen begroting opgevangen.

De hogere groei van studentenaantallen dan verwacht, heeft geleid tot een toename van formatie in de tweede helft van het jaar. Onder andere door de invloed van de coronacrisis hebben meer studenten zich ingeschreven voor studie 2020/2021 - een toename van 2.900 studenten (6%) ten opzichte van studiejaar 2019/2020.

De totale baten zijn € 4,1 miljoen hoger dan begroot door hogere rijksbijdrage en collegegelden. Baten gerelateerd aan de tweede, derde geldstroom en overige activiteiten bleven met € 3,2 miljoen achter op begroting. De totale lasten zijn € 9,9 miljoen hoger dan begroot. Personeelskosten zijn fors hoger dan begroot (€ 20,4 miljoen) met name als gevolg van externe inhuur. Daarentegen zijn de overige lasten € 11,5 miljoen lager dan begroot.

De belangrijkste oorzaken voor het verschil in de baten:

- De rijksbijdrage is € 4,8 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste mutaties zijn:
 - Hogere loonbijstelling dan begroot (€ 3 miljoen). In de begroting 2020 is reeds rekening gehouden met een verwachte compensatie voor ontwikkeling van lonen en prijzen ter hoogte van € 5,8 miljoen.

- Toekenning Comeniusbeurzen (€ 0,4 miljoen). Middelen zijn in de loop van 2020 toegekend, bestedingen in 2020 zijn beperkt. Niet bestede middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve.
- Technische herschikkingen HO (€ 0,4 miljoen).
- Liquidatie Waarborgfonds (€ 0,3 miljoen). In eerdere jaren is reeds een vordering opgenomen. Geen effect op het resultaat 2020.
- Bestuursakkoord Flexibiliseren lerarenopleiding (€ 0,2 miljoen). Middelen zijn eind 2020 toegekend en derhalve niet besteed. Middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve.
- Door faculteiten is voor € 0,6 miljoen aan Rijksbijdrage ontvangen inzake lerarenbeurzen (subsidie voor studieverlof).
- De collegegelden zijn € 2,5 miljoen hoger dan begroot. Deze toename is het gevolg van meer inschrijvingen en daarnaast wordt dit voor € 1,3 miljoen verklaard door herrubricering vanuit Baten werk in opdracht van derden voor opbrengsten externe minoren.
- De baten werk in opdracht van derden zijn € 2,3 miljoen lager dan begroot vanwege lagere opbrengsten contract onderwijs en daarnaast door de herrubricering van opbrengsten externe minoren naar collegegelden.
- De overige baten zijn € 0,9 miljoen lager dan begroot. Dit is het gevolg van lagere verhuuropbrengsten.

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

- De personeelslasten zijn € 20,4 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken voor de hogere personeelskosten zijn de toevoegingen aan de personele voorzieningen en reservering vakantiedagen, € 5,6 miljoen hoger dan begroot en hogere inhuur derden, € 14,4 miljoen hoger dan begroot. De hogere kosten voor externe inhuur betreffen voor € 4 miljoen een herrubricering van kosten tussen begroting en realisatie.
- De afschrijvingen zijn € 1 miljoen lager dan begroot door latere uitvoering en lagere investeringen dan waarvan is uitgegaan in de begroting.
- De huisvestingslasten zijn € 2 miljoen hoger uitgekomen dan begroot met name door hogere kosten beveiliging en schoonmaak i.v.m. corona crisis.
- De overige lasten zijn € 11,5 miljoen lager uitgevallen dan begroot. De lagere exploitatiekosten betreffen voor € 4 miljoen een herrubricering tussen begroting en realisatie. Daarnaast zijn als gevolg van de coronacrisis lagere bestedingen gedaan voor onder andere reis- & verblijfskosten, leermiddelen, studentenvoorzieningen, catering, copy en post. Tot slot is de btw teruggave met betrekking tot 2015-2020 verwerkt onder de exploitatiekosten (positief effect € 1,4 miljoen).
- De financiële baten en lasten liggen grotendeels 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 1-1-2020	Afschrijving cumulatief 1-1-2020	Boekwaarde 1-1-2020	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardevermindering	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2020	Afschrijving cumulatief 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2020
1.1.1. Immateriële vaste activa											
1.1.1.5. Systemen en software	13,2	11,4	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	13,2	12,4	0,8
<u>Totaal imm. vaste activa</u>	13,2	11,4	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	13,2	12,4	0,8
1.1.2. Materiële vaste activa											
1.1.2.1. Gebouwen, terreinen en verbouwingen	418,0	171,0	247,0	9,7	1,8	1,7	0,0	16,4	425,9	185,7	240,2
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	77,6	60,8	16,8	4,7	0,0	0,0	0,0	5,3	82,3	66,1	16,2
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald ¹	39,5	0,0	39,5	11,2	0,0	0,0	0,0	0,0	50,7	0,0	50,7
<u>Totaal mat. vaste activa</u>	535,1	231,8	303,3	25,6	1,8	1,7	0,0	21,7	558,9	251,8	307,1

¹ 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, ligt 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 1-1-2020	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2020
1.1.3. Financiële vaste activa					
1.1.3.2. Andere deelnemingen	0,2	0,1	0,0	0,0	0,3
1.1.3.8. Overige vorderingen ¹	1,6	0,0	(0,2)	0,0	1,4
<u>Totaal financiële vaste activa</u>	<u>1,8</u>	<u>0,1</u>	<u>(0,2)</u>	<u>0,0</u>	<u>1,7</u>

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 € 1,4 miljoen.

1.2. Vlottende activa (geconsolideerd)*(in miljoenen euro's)***1.2.1. Voorraden**

De HvA heeft geen voorraden.

	31-12-2020	31-12-2019
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	2,6	2,7
1.2.2.6. Vorderingen op personeel	0,0	0,1
1.2.2.7. Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	1,6	1,5
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	7,4	7,9
1.2.2.15. Overlopende activa overige	3,2	2,6
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid ¹	(1,1)	(0,8)
<u>Totaal vorderingen</u>	<u>13,7</u>	<u>14,0</u>

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:

	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	3,0	2,8
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	<u>(10,1)</u>	<u>(9,2)</u>
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	(7,1)	(6,4)

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

	31-12-2020	31-12-2019
1.2.4. Liquide middelen		
1.2.4.1. Kasmiddelen	0,0	0,0
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	99,5	110,0
<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>99,5</u>	<u>110,0</u>

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 1-1-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve ¹	146,0	(14,5)	0,0	131,5
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	4,5	(0,8)	0,0	3,7
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat ¹	2,2	0,2	0,0	2,4
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	0,1	(0,1)	0,0	0,0
<u>Totaal eigen vermogen</u>	<u>152,8</u>	<u>(15,2)</u>	<u>0,0</u>	<u>137,6</u>
Uitsplitsing				
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Referentieraming	1,8	(1,8)	0,0	0,0
- Studievoorschotmiddelen	1,8	0,9	0,0	2,7
- Praktijkgericht onderzoek	0,4	(0,4)	0,0	0,0
- Regionale samenwerkingsverbanden	0,2	0,0	0,0	0,2
- Nationaal platform praktijkgericht onderzoek	0,3	0,1	0,0	0,4
- Comeniusbeurzen	0,0	0,6	0,0	0,6
- Flexibiliseren leraren akkoord	0,0	0,2	0,0	0,2
- Onbekostigd onderwijs	0,0	(0,4)	0,0	(0,4)
<u>Totaal bestemmingsreserve publiek</u>	<u>4,5</u>	<u>(0,8)</u>	<u>0,0</u>	<u>3,7</u>
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat ¹				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	2,2	0,2	0,0	2,4
<u>Totaal bestemmingsreserves privaat</u>	<u>2,2</u>	<u>0,2</u>	<u>0,0</u>	<u>2,4</u>
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat				
- Doelvermogen Archiefschool	0,1	(0,1)	0,0	0,0
<u>Totaal bestemmingsfondsen privaat</u>	<u>0,1</u>	<u>(0,1)</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op HvA Ventures Holding en wordt nader toegelicht in de waarderingsgrondslagen.

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd) [vervolg]

Toelichting bestemmingsreserves en -fondsen

Referentieraming

Deze middelen zijn in 2020 volledig besteed en daarmee wordt deze bestemmingsreserve beëindigd.

Studievoorschotmiddelen

Het thema 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten' is in 2018 met enige vertraging gestart. Niet bestede middelen in 2018 en 2019 zijn opgenomen in een bestemmingsreserve en grotendeel in 2020 besteed. Ultimo 2020 bedragen de middelen nog niet besteed aan dit thema € 1,3 miljoen. Voor enkele faculteiten was er in voorgaande jaren een beperkte onderbesteding die in 2020 is ingelopen. Bij enkele faculteiten was in 2020 sprake van een beperkte onderbesteding van € 0,3 miljoen. Deze middelen worden ingezet in 2021.

De definitieve toekenning van studievoorschotmiddelen in 2020 vanuit de 3e Rijksbijdrage brief is hoger dan eerder ingeschat (€ 1,1 miljoen) en toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor besteding in toekomstige jaren.

Praktijkgericht onderzoek

Medio 2018 heeft de HvA naar aanleiding van het regeerakkoord € 0,4 miljoen middelen ontvangen voor toegepast onderzoek. Deze middelen zijn in 2020 ingezet en daarmee wordt de bestemmingsreserve beëindigd.

Regionale samenwerkingsverbanden

Voor de specifieke stimulering van landelijke prioriteiten heeft de HvA in 2018 middelen ontvangen welke in een bestemmingsreserve zijn opgenomen. In 2019 is hiervan € 0,1 miljoen besteed. Het restant van € 0,2 miljoen wordt doorgeschoven naar volgend jaar.

Nationaal platform praktijkgericht onderzoek

Om het onderzoek op hogescholen beter zichtbaar te maken, ontwikkelt de HvA samen met andere partijen het Nationaal platform praktijkgericht onderzoek. De HvA is als penvoerende hogeschool samen met de overige participerende hogescholen en organisaties verantwoordelijk voor de ontwikkeling. In 2019 heeft de HvA als penvoerder € 0,3 miljoen aan bijdrage ontvangen als onderdeel van de Rijksbijdrage. De ontvangen middelen zijn opgenomen in een bestemmingsreserve. In 2020 is € 0,2 miljoen besteed en is voor € 0,3 miljoen aan middelen ontvangen. De niet bestede middelen zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Comeniusbeurzen

De HvA heeft halverwege 2020 middelen ontvangen aan Comeniusbeurzen. Mede door corona is in 2020 vertraging opgelopen in de uitvoering. Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) heeft hiervoor een verlenging gegeven. De niet bestede middelen van € 0,6 miljoen zullen in 2021 en later verder worden besteed.

Flexibiliseren leraren akkoord

Eind 2020 heeft de HvA € 0,2 miljoen ontvangen in het kader van het Bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen. Deze middelen zullen in 2021 worden ingezet.

2.1. Eigen vermogen (geconsolideerd) [vervolg]

Toelichting bestemmingsreserves en -fondsen (vervolg)

Onbekostigd onderwijs

Naast de reguliere bacheloropleidingen verzorgt de HvA op een tweetal terreinen onderwijs dat buiten de bekostiging valt: Contractonderwijs (post hbo opleidingen en cursussen), onbekostigde Hbo masters.

Over het algemeen voldoet het contractonderwijs aan de in de notitie Helderheid gestelde voorwaarden. Een beperkt aantal contractonderwijsactiviteiten is mede door (markt)effecten als gevolg van Corona niet integraal kostendekkend geweest. Deze verliezen zijn verwerkt in het resultaat. Daarnaast is een negatieve bestemmingsreserve gevormd die in toekomstige jaren zal worden terugverdiend. De zij- instroom Pabo heeft een negatief resultaat dat ten laste is gebracht van de algemene reserves. Voor de zij- instroom Pabo is een ingroeimodel opgesteld om tot een sluitend resultaat te komen. Gezien het maatschappelijke karakter van dit onderwijs en de hogeschool een bijdrage wil leveren aan het lerarentekort is deze niet opgenomen in de negatieve bestemmingsreserve.

Privaat Vermogen

Dit betreft het vermogen van HvA Ventures Holding BV dat als privaat is geclassificeerd.

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 2020 is hiervoor € 0,1 miljoen van het doelvermogen onttrokken en is het gehele doelvermogen besteed.

Bestemming van het resultaat

Het negatieve resultaat 2020 van € 15,2 miljoen is voor € 14,5 miljoen ten laste van de algemene reserve, voor € 0,6 miljoen ten laste van de bestemmingsreserve en voor € 0,1 miljoen ten laste van het bestemmingsfonds gebracht.

2.2. Voorzieningen (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2020	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	3,5	0,7	(1,0)	(0,2)	0,0	3,0	1,1	1,9	0,0
- Transitievergoeding	0,2	0,4	(0,3)	0,0	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	1,8	0,3	(0,1)	0,0	0,0	2,0	0,2	0,8	1,0
2.2.1.6. Langdurig zieken	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,4	0,4	0,0
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen									
- Duurzame Inzetbaarheid	8,6	6,2	(3,2)	0,0	0,0	11,6	1,9	9,7	0,0
- Werkijdvermindering Senioren	14,8	3,5	(2,8)	0,0	0,0	15,5	3,3	9,8	2,4
Totaal voorzieningen	29,7	11,1	(7,4)	(0,2)	0,0	33,2	7,2	22,6	3,4

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 de cao hbo 2020 is afgesproken dat de mogelijkheid om DI uren te sparen eindigt. Opgebouwde spaartegoeden worden over een periode van 3 jaar zoveel mogelijk besteed aan DI-gerelateerde doelen. Voor gespaarde DI uren die na 3 jaar overblijven, zullen alternatieve toepassingsmogelijkheden worden geboden volgens het keuzemenu arbeidsvoorwaarden. De HvA schat in dat niet alle gespaarde uren binnen 3 jaar zullen worden besteed en heeft met deze verwachting rekening gehouden bij de bepaling van de voorziening.

Voorziening Werkijdvermindering Senioren

De regeling 'Werkijdvermindering 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 werkijdvermindering 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 1-1-2020	Stand kortlopend deel 1-1-2020	Stand totale schuld 1-1-2020	Aangegane leningen in 2020	Aflossing in 2020	Stand totale schuld 31-12-2020	Stand kortlopend deel 31-12-2020	Stand langlopend deel 31-12-2020	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	10,6	0,6	11,2	0,0	0,6	10,6	0,6	10,0	2,6	7,4	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	21,5	0,6	22,1	0,0	0,6	21,5	0,6	20,9	2,6	18,3	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	126,7	6,3	133,0	0,0	6,3	126,7	6,3	120,3	25,3	95,0	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	148,3	6,9	155,2	0,0	6,9	148,3	6,9	141,3	27,9	113,4	

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 € 214,0 miljoen.

2.4. Kortlopende schulden (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	6,9	6,9
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijnen projecten	10,1	9,2
2.4.8. Crediteuren	8,0	7,9
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	15,1	14,0
Omzetbelasting	0,8	0,4
Premies sociale verzekeringen	0,6	0,7
Overige belastingen	0,1	0,1
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>16,6</u>	<u>15,2</u>
2.4.10. Pensioenen	0,0	0,0
2.4.12. Overige kortlopende schulden	0,1	0,5
2.4.13. Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	36,5	30,6
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ ¹	0,1	0,1
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	2,1	2,1
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	15,3	12,9
2.4.19. Overige overlopende passiva	15,0	14,7
<u>Totaal kortlopende schulden</u>	<u>110,7</u>	<u>100,1</u>

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

¹ In vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt 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:

	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitgefactureerd (2.4.7.)	(10,1)	(9,2)
Vooruitbetaalde kosten (onderdeel van 1.2.2.12.)	3,0	2,8
Saldo positie inzake onderzoeksprojecten	<u>(7,1)</u>	<u>(6,4)</u>

Model G

(in duizenden euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen saldo ultimo 2020	Prestatie afgerond?
Subsidie voor studieverlof HBO 2020	1039067-1	21-01-2020	15,3	15,3	ja
Subsidie voor studieverlof HBO 2020	1090605-1	22-09-2020	505,3	505,3	ja
Subsidie voor studieverlof HBO 2020	1095428-1	20-11-2020	32,3	32,3	ja
Subsidie voor studieverlof HBO 2020	1101959-1		3,1	3,1	ja
	Totaal		<u>556,0</u>	<u>556,0</u>	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**G2-A. Aflopend ultimo 2020**

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Lasten in 2020	Ontvangen saldo ultimo 2020	Totale lasten ultimo 2020	Saldo ultimo 2020
Geen subsidies van toepassing							
	Totaal		<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

G2-B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo ultimo 2019	Ontvangen in 2020	Lasten in 2020	Totaal ontvangen ultimo 2020	Totale lasten ultimo 2020	Saldo nog te besteden ultimo 2020
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO19020	03-09-2018	199,8	146,7	0,0	37,1	199,8	90,2	109,6
	Totaal		<u>199,8</u>	<u>146,7</u>	<u>0,0</u>	<u>37,1</u>	<u>199,8</u>	<u>90,2</u>	<u>109,6</u>

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en rechten

De grootste niet uit de balans blijvende 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)

Omschrijving	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Bewakingskosten	1,8	1,8	0,0	3,6
Personele inhuur	0,6	0,4	0,0	1,0
Huurkosten	7,8	10,7	5,7	24,2
Onderhoudscontracten	2,2	0,5	0,0	2,7
Schoonmaakkosten	0,9	0,0	0,0	0,9
Sponsoring	0,1	0,1	0,0	0,2
ICT-verplichtingen	1,8	1,5	0,0	3,3
Kantoorbenodigdheden	0,0	0,0	0,0	0,0
Externe diensten divers	0,1	0,1	0,0	0,2
Erfpacht canon	0,3	1,0	7,2	8,5
Investeringsverplichtingen ¹	26,2	12,2	0,0	38,4
Verplichtingen	41,8	28,3	12,9	83,0
Huuropbrengsten	2,9	2,7	0,0	5,6
Rechten	2,9	2,7	0,0	5,6

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

In de jaarrekening van 2019 waren de verplichtingen < 1 jaar € 41,6 mln. en de rechten < 1 jaar € 3,5 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
			<u>€ 187.232</u>

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.

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de geconsolideerde exploitatierekening

3. Baten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
3.1 Rijksbijdragen		
3.1.1.1. Rijksbijdragen OCW	303,3	305,1
3.1.2.1. Overige subsidies OCW ¹	0,6	0,6
<u>Totaal rijksbijdragen</u>	<u>303,9</u>	<u>305,7</u>

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.

De rijksbijdrage 2020 is € 1,8 miljoen lager dan de definitieve rijksbijdrage 2019. 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 (+ € 12,6 miljoen):

- Compensatie voor de ontwikkeling van lonen en prijzen (+ € 8,8 miljoen);
- Oploop studievoorschotmiddelen (+ € 1,3 miljoen);
- Lumpsum korting OCW problematiek in 2019 (+ € 0,8 miljoen);
- Mutaties specifieke toekenningen + € 0,8 miljoen (met name Comenius beurzen)
- Technische herschikkingen hoger onderwijs (+ € 0,4 miljoen);
- Overige posten (€ 0,5 miljoen), inclusief bijstellen ontvangen HBO lerarenbeurzen inzake studieverlof.

Belangrijkste ontwikkelingen die een daling van de rijksbijdrage tot gevolg hebben (-/- € 14,4 miljoen):

- Daling marktaandeel student gebonden financiering (-/- € 12 miljoen)
- Geen pabo compensatie in 2020 (-/- € 1,3 miljoen);
- Specifieke stimulans 2019 beta techniek (-/- € 1,1 miljoen).

Baten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden		
3.3.3. College- / cursus- / examengelden ¹	86,2	83,6
<u>Totaal college- / cursus- / examengelden</u>	<u>86,2</u>	<u>83,6</u>

¹ In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn in kolom 2019 vergelijkende cijfers aangepast. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden (€ 1,6 miljoen) van de rubriek Contractonderwijs (3.4.1) naar Collegegelden (3.3.3).

De toename in de collegegelden ontstaat voor € 2,5 miljoen uit hogere collegegeldopbrengsten van ingeschreven HvA studenten en voor € 0,1 miljoen is dit gevolg van hogere opbrengsten met betrekking tot externe minoren.

De collegegeldopbrengsten nemen in 2020 met € 2,5 miljoen toe ten opzichte van 2019. Aan dit verschil liggen de verschillen in prijs en (student)aantallen van de studiejaar 2019/2020 en 2020/2021 ten grondslag. De stijging van de collegegeldtarieven tussen beide studiejaar verklaart de stijging voor € 0,3 miljoen. Het wettelijke collegegeldtarief is gestegen van € 2.083,- naar € 2.143,-, het gehalveerde wettelijke tarief is per 2020/2021 toegenomen met € 30,- en bedraagt € 1.071,- en het instellingstarief is gestegen van € 8.234,- naar € 8.471,-.

De stijging van het aantal studenten bij de HvA in studiejaar 2020/2021 verklaart het verschil voor € 2,2 miljoen. Het totale verschil in het aantal inschrijvingen tussen de studiejaar 2019/2020 en 2020/2021 bedraagt circa 3.000 studenten, hiervan zijn circa 1.900 studenten die voor het eerst in het hoger onderwijs studeren en het gehalveerde collegegeldtarief betalen. Circa 1.100 studenten meer dan in het studiejaar 2019/2020 betalen het wettelijke tarief. Het aantal studenten dat het instellingstarief betalen is ten opzichte van vorig jaar nagenoeg gelijk gebleven.

<i>Ontwikkeling collegegelden</i>	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Collegegelden studenten (in miljoenen euro's) ²	84,5	82,0
Gemiddeld aantal studenten	46.784	45.552
Gemiddelde opbrengst per student (in euro's)	1.806	1.800
Mutatie gemiddelde opbrengst per student	0,3%	

² De opgave collegelden studenten is voor vergelijkingsdoeleinden exclusief collegegeld van de KOM-minoren.

Baten (geconsolideerd) (vervolg)*(in miljoenen euro's)*

	2020	2019
3.4 Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering) ¹	5,1	6,5
3.4.2 Contractonderzoek		
3.4.2.1 Internationale organisaties	2,2	1,9
3.4.2.2 Nationale overheden	2,8	3,0
3.4.2.3 NWO	8,7	6,3
3.4.2.5 Overige non-profitorganisaties	2,7	3,1
3.4.2.6 Bedrijven	0,7	1,0
3.4.2.7 Mutatie OHW	(1,6)	(1,0)
3.4.2.8 Penvoerderschappen	<u>(2,7)</u>	<u>(2,3)</u>
Totaal Contractonderzoek	12,8	12,0
3.4.5. Overige baten in opdracht van derden	1,8	2,5
<u>Totaal baten werk in opdracht van derden</u>	<u>19,7</u>	<u>21,0</u>
	2020	2019
3.5 Overige baten		
3.5.1. Opbrengst verhuur	5,3	6,3
3.5.2. Detachering personeel	6,1	6,1
3.5.10. Overige	1,0	0,7
<u>Totaal overige baten</u>	<u>12,4</u>	<u>13,1</u>

¹ In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn in kolom 2019 vergelijkende cijfers aangepast. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden van de rubriek Contractonderwijs (3.4.1) naar Collegegelden (3.3.3) (€ 1,6 miljoen).

4. Lasten (geconsolideerd)

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
4.1 Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1. Lonen en salarissen	234,6	224,4
4.1.1.2. Sociale lasten	17,1	15,8
4.1.1.5. Pensioenlasten	35,5	33,9
Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>287,2</u>	<u>274,1</u>
4.1.2 Overige personele lasten		
4.1.2.1. Mutaties personele voorzieningen	3,6	15,5
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	33,1	32,3
4.1.2.3. Overige	15,7	13,4
Subtotaal overige personele lasten	<u>52,4</u>	<u>61,2</u>
4.1.3.3. Overige uitkeringen	(1,8)	(1,8)
<u>Totaal personeelslasten</u>	<u>337,8</u>	<u>333,5</u>

Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	2020	2019
OP	2.040	1.998
OBP	1.218	1.199
Totaal HvA enkelvoudig	<u>3.258</u>	<u>3.197</u>
Geconsolideerde gelieerden	58	54
Totaal HvA geconsolideerd	<u>3.316</u>	<u>3.251</u>

4. Lasten (geconsolideerd) [vervolg]

Toelichting personeelslasten

Gedurende 2020 waren er geen HvA werknemers werkzaam buiten Nederland.

De personeelslasten zijn € 4,3 miljoen hoger dan vorig jaar.

De loonkosten 2020 zijn € 13,1 miljoen hoger dan in 2019. De gemiddelde bezetting in 2020 is 65 fte hoger dan in 2019. Het gemiddeld aantal fte's is daarmee 1,9% hoger dan het gemiddelde aantal over 2019. De toename van het aantal fte hangt samen met de inzet van bestemmings- en algemene reserve ten behoeve groeifinanciering en meerjareninvesteringsplannen. Dit effect is vertaald in de personeelsplanning. Daarnaast zijn de loonlasten 2020 gestegen door de cao verhoging per 1 juli 2020 van 2,75%, de éénmalige uitkering van € 800,- in juni 2020 en periodieke verhogingen.

<i>Ontwikkeling loonkosten</i>	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Loonkosten personeel in dienst (in miljoenen euro's)	287,2	274,1
Gemiddelde aantal fte in dienst	3.316	3.251
Gemiddelde loonkosten per fte (in euro's)	86.610	84.313
Mutatie gemiddeld aantal fte	2,0%	2,6%
Mutatie gemiddelde loonkosten per fte	2,7%	4,0%

De kosten inhuur derden zijn in 2020 € 0,8 miljoen dan in 2019. Mede in verband met de coronacrisis heeft extra inzet van externen plaatsgevonden.

De dotatie aan de voorzieningen is € 11,9 miljoen lager dan vorig jaar. De voorziening bestaat uit de onderdelen voormalig personeel, jubileum, transitievergoedingen, langdurig zieken, duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren. De afname in de dotatie personeelsvoorzieningen is grotendeels toe te rekenen aan een lagere toename van de voorziening werktijdvermindering senioren. De financiële effecten van het aantal deelnemers en de opgenomen verplichting voor verwachte instroom van deelnemers in de komende vijf jaar is gestabiliseerd.

De toename in de overige personeelskosten wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de reservering inzake vakantiedagen met € 2,1 miljoen is toegenomen. In 2019 was sprake van een afname van de reservering vakantiedagen met € 0,3 miljoen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per ultimo boekjaar bedraagt 93,2%.

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders HvA 2020

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 2016-2018 (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 punten (klasse G). Dit betekent dat het WNT-maximum voor 2020 van toepassing is dat is vastgesteld op € 201.000.

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 2020:

- Mr. dr. H.M. (Huib) de Jong (voorzitter College van Bestuur);
 - De heer De Jong is per 31 augustus 2020 afgetreden en met pensioen gegaan;
- Dr. J.G.M. (Hanneke) Reuling (vice voorzitter College van Bestuur met de portefeuille Bedrijfsvoering, waarnemend voorzitter vanaf 31/8/20);
- Dr. G.R. (Geleyn) Meijer (Rector).

Per 1 maart 2021 wordt drs. J.E.A.M. (Jopie) Nooren de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam.

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

De benoemingsperiode van Drs. M.A.M. Barth loopt tot 1 mei 2021. Per 1 januari 2021 is Mr. G.V.M. (Gala) Veldhoen benoemd tot de Raad van Toezicht. Zij is de beoogd voorzitter per 1 mei 2021.

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

<i>bedragen x € 1</i>	mr. dr. H.M. de Jong	dr. J.G.M. Reuling	dr. G.R. Meijer
Functiegegevens	Voorzitter (tot 1/9/20)	Bedrijfsvoering Waarnemend voorzitter (vanaf 1/9/20)	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 – 31/08	1/1 – 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	ja	ja
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	134.000	201.000	201.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	121.117	147.440	147.440
Beloningen betaalbaar op termijn	14.467	20.895	20.895
<i>Subtotaal</i>	<i>135.584</i>	<i>168.335</i>	<i>168.335</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
Totaal bezoldiging	135.584	168.335	168.335
Het bedrag van de overschrijding	1.584		
Reden waarom overschrijding al dan niet toegestaan	De overschrijding wordt veroorzaakt door de uitbetaling van vakantiegeld dat is opgebouwd in eerdere jaren waarbij het in die eerdere jaren niet leidt tot een overschrijding van de WNT-norm		
Gegevens 2019			
Functie (s) in 2019	Voorzitter	Vicevoorzitter, Bedrijfsvoering	Rector
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband 2019 (in fte)	1	1	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.744	140.418	140.421
Beloningen betaalbaar op termijn	20.875	20.171	20.174
Totaal bezoldiging 2019	187.619	160.589	160.595
Individueel toepasselijk maximum	194.000	194.000	194.000

1b. Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking

In 2020 was geen sprake van leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1 (excl. Evt. BTW)	drs. M.A.M. Barth	R. de Jong RA	R.P.J. de Mos	prof. Dr. V.A.J. Frissen	dr. H.C. Theisens
Functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Individueel WNT-maximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	24.000	16.000	16.000	15.996	16.000
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	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 2019					
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
Totaal bezoldiging 2019	24.000	16.000	16.000	15.996	16.000
Individueel WNT maximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2020 is er geen sprake geweest van uitkeringen aan topfunctionarissen in verband met de beëindiging van het dienstverband.

4. Lasten (geconsolideerd) (vervolg)*(in miljoenen euro's)*

	2020	2019
4.2 Afschrijvingen		
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vaste activa	1,0	1,2
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa	21,7	21,3
Bijzondere waardeverminderingen ¹	0,0	(5,8)
<u>Totaal afschrijvingen</u>	<u>22,7</u>	<u>16,7</u>

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 diende te worden in 2019 (€ 5,8 miljoen).

	2020	2019
4.3 Huisvestingslasten		
4.3.1. Huurlasten	7,4	7,4
4.3.2. Verzekeringslasten	0,2	0,3
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5,6	5,2
4.3.4. Energie en water	3,3	2,9
4.3.5. Schoonmaakkosten	4,8	4,9
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	0,8	1,1
4.3.8. Overige huisvestingslasten	4,6	2,0
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>26,7</u>	<u>23,8</u>

4. Lasten (geconsolideerd) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
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
<u>Totaal accountantslasten</u>	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>
4.4.2. Inventaris en apparatuur	4,4	4,9
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	9,0	9,9
4.4.4. Mutaties overige voorzieningen	0,3	(0,1)
4.4.5. Overige (zie specificatie)	29,4	33,2
<u>Totaal overige lasten</u>	<u>43,5</u>	<u>48,3</u>

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

	2020	2019
4.4.5. Overige overige lasten		
Subsidies en overdrachten	0,0	0,3
Reis- en verblijfkosten	1,3	3,4
Studievoorziening	1,4	1,3
Druk- en kopieerwerk	0,9	1,8
Externe diensten	9,6	8,7
Automatisering	10,3	9,8
Kantoorbehoeften	4,5	4,1
Catering en representatie	1,9	2,9
Congressen en seminars	0,4	0,7
Overige exploitatiekosten ²	(0,9)	0,2
	<u>29,4</u>	<u>33,2</u>

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 2020 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De geschatte kosten van de controle drukken op het gecontroleerde boekjaar. Van het totaalbedrag aan accountantskosten had € 0,4 miljoen betrekking op de Hogeschool zelf. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

² Ultimo 2020 bestaat deze post voornamelijk uit de teruggave van indirecte BTW.

6. Financiële baten en lasten (geconsolideerd)*(in miljoenen euro's)*

	2020	2019
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	6,5	6,8
<u>Totaal financiële baten en lasten</u>	<u>(6,4)</u>	<u>(6,7)</u>
7. Belastingen	(0,3)	(0,3)
<u>Totaal belastingen</u>	<u>(0,3)</u>	<u>(0,3)</u>
8. Resultaat deelnemingen	0,0	0,0
<u>Totaal resultaat deelnemingen</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

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 2020

(in miljoenen euro's)

De balans is na resultaatbestemming opgesteld.

	31-12-2020	31-12-2019
1. Activa		
1.1. Vaste Activa		
1.1.1. Immateriële vaste activa	0,8	1,8
1.1.2. Materiële vaste activa ¹	302,4	298,1
1.1.3. Financiële vaste activa ¹	18,2	18,4
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>321,4</u>	<u>318,3</u>
1.2. Vlottende Activa		
1.2.1. Voorraden	0,0	0,0
1.2.2. Vorderingen ¹	14,5	15,3
1.2.3. Effecten	0,0	0,0
1.2.4. Liquide middelen	95,7	105,9
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>110,2</u>	<u>121,2</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>431,6</u>	<u>439,5</u>
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen ¹	137,6	153,0
2.2. Voorzieningen	33,2	29,7
2.3. Langlopende schulden	141,3	148,3
2.4. Kortlopende schulden ¹	119,5	108,5
<u>Totaal passiva</u>	<u>431,6</u>	<u>439,5</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020

(in miljoenen euro's)

	2020	Begroting 2020	2019
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	303,9	299,1	305,7
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden ¹	86,2	83,7	83,6
3.4 Baten werk in opdracht van derden ¹	19,7	25,4	20,9
3.5 Overige baten	12,4	8,9	13,1
<u>Totaal baten</u>	<u>422,2</u>	<u>417,1</u>	<u>423,3</u>
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	338,7	317,8	334,3
4.2 Afschrijvingen ²	22,4	22,8	16,3
4.3 Huisvestingslasten ²	28,1	26,7	25,2
4.4 Overige lasten	42,8	55,0	47,8
<u>Totaal lasten</u>	<u>432,0</u>	<u>422,3</u>	<u>423,6</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>(9,8)</u>	<u>(5,2)</u>	<u>(0,3)</u>
6. Financiële baten en lasten			
6.1 Financiële baten ²	0,6	1,5	0,7
6.2 Financiële lasten	6,5	6,6	6,8
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	<u>(5,9)</u>	<u>(5,1)</u>	<u>(6,1)</u>
<u>Resultaat</u>	<u>(15,7)</u>	<u>(10,3)</u>	<u>(6,4)</u>
7. Belastingen	0,0	0,0	0,0
8. Resultaat deelnemingen	0,5	1,0	0,5
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>(15,2)</u>	<u>(9,3)</u>	<u>(5,9)</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0	0,0
<u>Totaal resultaat</u>	<u>(15,2)</u>	<u>(9,3)</u>	<u>(5,9)</u>

¹ In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn in kolom 2019 vergelijkende cijfers aangepast. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden van de rubriek 3.4 Baten werk in opdracht van derden naar 3.3. Wettelijke Collegegelden (€ 1,6 miljoen).

² De stand ultimo 2019 is bij enkele rubrieken met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsentiteiten stichting Mauritskade 11 en Stichting Wibautstraat 2-4 en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

Enkelvoudig kasstroomoverzicht 2020

(in miljoenen euro's)

		2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo Baten en Lasten ¹	(9,8)	(0,3)
	Aanpassing voor:		
4.2	Afschrijvingen ¹	22,4	21,1
	Waardeveranderingen	0,0	(5,8)
2.2	Mutatie voorzieningen	3,5	15,5
	<i>Mutatie werkkapitaal</i>		
1.2.1.	Voorraden	0,0	0,0
1.2.2.	Vorderingen ¹	0,8	(4,7)
2.4	Kortlopende schulden ¹	11,0	(8,8)
	<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	27,9	17,0
6.1.1.	Ontvangen interest ¹	0,6	0,7
6.2.1.	Betaalde interest	(6,5)	(6,8)
		(5,9)	(6,1)
	<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	22,0	10,9
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.1	Immateriële vaste activa		
	Investerings	0,0	(0,1)
	Desinvesterings	0,0	0,0
1.1.2.	Materiële vaste activa		
	Investerings	(25,8)	(40,3)
	Desinvesterings	0,0	(0,1)
1.1.3.	Financiële vaste activa ¹	0,7	12,6
	<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	(25,1)	(27,9)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossing langlopende schulden	(6,9)	(6,9)
	<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>	(6,9)	(6,9)
	Overige balansmutaties	(0,2)	0,0
1.2.4.	<u>Mutatie liquide middelen</u>	(10,2)	(23,9)
Balanspositie liquide middelen:			
1.2.4.	Beginstand liquide middelen	105,9	129,8
1.2.4.	Mutatie liquide middelen	(10,2)	(23,9)
1.2.4.	Eindstand liquide middelen	95,7	105,9

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

1.1. Vaste activa (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Aanschafprijs 1-1-2020	Afschrijving cumulatief 1-1-2020	Boekwaarde 1-1-2020	Investerings	Desinvesteringen aanschafprijs	Desinvesteringen afschrijvingen	Bijzondere waardeverminderingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2020	Afschrijving cumulatief 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2020
1.1.1. Immateriële vaste activa											
1.1.1.5. Systemen en software	13,2	11,4	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	13,2	12,4	0,8
<u>Totaal imm. vaste activa</u>	13,2	11,4	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	13,2	12,4	0,8
1.1.2. Materiële vaste activa											
1.1.2.1. Gebouwen, terreinen en verbouwinden ¹	403,0	161,1	241,9	9,8	0,1	0,0	0,0	16,1	412,7	177,2	235,5
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	77,5	60,8	16,7	4,7	0,0	0,0	0,0	5,3	82,2	66,1	16,1
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	39,5	0,0	39,5	11,3	0,0	0,0	0,0	0,0	50,8	0,0	50,8
<u>Totaal mat. vaste activa</u>	520,0	221,9	298,1	25,8	0,1	0,0	0,0	21,4	545,7	243,3	302,4

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen.

HvA heeft in 1993 en 1994 het juridisch eigendom van de panden aan de Mauritskade 11 en Wibautstraat 2-4 verkregen en was in de veronderstelling dat het economisch eigendom in 1994 was overgedragen aan stichting HvA Mauritskade 11 en respectievelijk stichting HvA Wibautstraat 2-4 beide in combinatie met een verstrekte lening. Gedurende het boekjaar 2020 is gebleken dat (juridische) documentatie hiervan ontbreekt en heeft het management geconcludeerd dat dit destijds niet geformaliseerd is. De afwezigheid van de verantwoording van beide panden in voorgaande jaren is gekwalificeerd als een overige fout en retrospectief verwerkt in de jaarrekening 2020 conform artikel 2:363 lid 5 BW. Dit resulteert in een positieve vermogensmutatie per 1 januari 2020 van € 0,2 miljoen.

1.1. Vaste activa (enkelvoudig) [vervolg]*(in miljoenen euro's)*

	Boekwaarde 1-1-2020	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2020
1.1.3. Financiële vaste activa					
1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
HvA Ventures Holding BV	3,4	0,0	0,0	0,2	3,6
Tafelbergschool BV	5,6	0,0	0,0	0,3	5,9
Subtotaal deelnemingen in groepsmaatschappijen	9,0	0,0	0,0	0,5	9,5
1.1.3.3. Vorderingen op groepsmaatschappijen					
Tafelbergschool BV	7,6	0,0	(0,4)	0,0	7,2
Hovamschool BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11 ¹	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4 ¹	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Subtotaal vorderingen op groepsmaatschappijen	7,7	0,0	(0,4)	0,0	7,3
1.1.3.8. Overige vorderingen					
Overige leningen u/g	1,4	0,0	0,0	0,0	1,4
Waarborgfonds	0,3	0,0	(0,3)	0,0	0,0
Subtotaal overige vorderingen	1,7	0,0	(0,3)	0,0	1,4
Totaal financiële vaste activa	18,4	0,0	(0,7)	0,5	18,2

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. De resultaten van de groepsmaatschappijen met een negatief eigen vermogen zijn in het overzicht niet verwerkt in de boekwaarde ultimo 2020, omdat deze groepsmaatschappijen op nul worden gewaardeerd.

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen; Stichting Mauritskade 11 en Stichting Mauritskade 2-4 zijn ultimo 2020 in liquidatie. Alle financiële verhoudingen met HvA Mauritskade 11 zijn in 2020 afgehandeld. Ultimo 2020 resteert een vordering op HvA Wibautstraat 2-4 van €81.000, die in januari 2021 is verrekend.

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 rentevaste periode is gelijk aan de looptijd 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%

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.

	31-12-2020	31-12-2019
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	2,4	2,7
1.2.2.4. Vorderingen op groepsmaatschappijen		
HES Consultancy BV	0,0	3,5
HvA Ventures Holding BV	0,6	0,6
Tafelbergschool BV	0,4	0,4
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4 ¹	0,1	0,2
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11 ¹	0,0	0,2
Stg. Lectoraat Topsport en Onderwijs	0,0	0,0
Subtotaal groepsmaatschappijen	<u>1,1</u>	<u>4,9</u>
1.2.2.7. Vorderingen studenten / deelnemers / cursisten	1,6	1,5
1.2.2.10. Overige vorderingen	0,0	0,1
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	7,4	7,9
1.2.2.15. Overlopende activa overige	3,1	2,6
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid ¹	(1,1)	(4,4)
<u>Totaal vorderingen</u>	<u>14,5</u>	<u>15,3</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

1.2.3. Effecten

De HvA heeft geen effecten.

	31-12-2020	31-12-2019
1.2.4. Liquide middelen		
1.2.4.1. Kasmiddelen	0,0	0,0
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	95,7	105,9
<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>95,7</u>	<u>105,9</u>

2.1. Eigen vermogen (enkelvoudig)*(in miljoenen euro's)*

	Stand per 1-1-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve ¹⁺²	146,2	(14,5)	(0,2)	131,5
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	4,5	(0,8)	0,0	3,7
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat ²	2,2	0,2	0,0	2,4
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	0,1	(0,1)	0,0	0,0
<u>Totaal eigen vermogen</u>	<u>153,0</u>	<u>(15,2)</u>	<u>(0,2)</u>	<u>137,6</u>

Uitsplitsing

2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
- Referentieraming	1,8	(1,8)	0,0	0,0
- Studievoorschotmiddelen	1,8	0,9	0,0	2,7
- Praktijkgericht onderzoek	0,4	(0,4)	0,0	0,0
- Regionale samenwerkingsverbanden	0,2	0,0	0,0	0,2
- Nationaal platform praktijkgericht onderzoek	0,3	0,1	0,0	0,4
- Comeniusbeurzen	0,0	0,6	0,0	0,6
- Flexibiliseren leraren akkoord	0,0	0,2	0,0	0,2
- Onbekostigd onderwijs	0,0	(0,4)	0,0	(0,4)
<u>Totaal bestemmingsreserve publiek</u>	<u>4,5</u>	<u>(0,8)</u>	<u>0,0</u>	<u>3,7</u>
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat ²				
- Privaat vermogen HvA Ventures Holding	2,2	0,2	0,0	2,4
<u>Totaal bestemmingsfondsen privaat</u>	<u>2,2</u>	<u>0,2</u>	<u>0,0</u>	<u>2,4</u>
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat				
- Doelvermogen Archiefschool	0,1	(0,1)	0,0	0,0
<u>Totaal bestemmingsfondsen privaat</u>	<u>0,1</u>	<u>(0,1)</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.) en overzicht verbonden partijen.

² De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op HvA Ventures Holding en wordt nader toegelicht in de waarderingsgrondslagen.

Bestemming van het resultaat

Zie toelichting bij geconsolideerd eigen vermogen.

2.2. Voorzieningen (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Stand per 1-1-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2020	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	3,5	0,7	(1,0)	(0,2)	0,0	3,0	1,0	2,0	0,0
- Transitievergoeding	0,2	0,4	(0,3)	0,0	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	1,8	0,3	(0,1)	0,0	0,0	2,0	0,2	0,8	1,0
2.2.1.6. Langdurig zieken	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,4	0,4	0,0
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen									
- Duurzame Inzetbaarheid	8,6	6,2	(3,2)	0,0	0,0	11,6	1,9	9,7	0,0
- Werktijdvermindering Senioren	14,8	3,5	(2,8)	0,0	0,0	15,5	3,3	9,8	2,4
Subtotaal personele voorzieningen	29,7	11,1	(7,4)	(0,2)	0,0	33,2	7,1	22,7	3,4
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	29,7	11,1	(7,4)	(0,2)	0,0	33,2	7,1	22,7	3,4

2.3. Langlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	Hoofdsom	Stand langlopend deel 1-1-2020	Stand kortlopend deel 1-1-2020	Stand totale schuld 1-1-2020	Aangegane leningen in 2020	Aflossing in 2020	Stand totale schuld 31-12-2020	Stand kortlopend deel 31-12-2020	Stand langlopend deel 31-12-2020	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3. Kredietinstellingen												
- BNG (Bank Ned.Gem.)	17,6	10,6	0,6	11,2	0,0	0,6	10,6	0,6	10,0	2,6	7,4	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	21,5	0,6	22,1	0,0	0,6	21,5	0,6	20,9	2,6	18,3	
2.3.5. Ministerie van Financiën	190,0	126,7	6,3	133,0	0,0	6,3	126,7	6,3	120,3	25,3	95,0	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	
<u>Totaal langlopende schulden</u>	218,6	148,3	6,9	155,2	0,0	6,9	148,3	6,9	141,3	27,9	113,4	

¹ De genoemde post betreft Canon postlockers.

2.4. Kortlopende schulden (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
2.4.1. Schulden aan groepsmaatschappijen Tafelbergschool BV	9,0	8,7
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	6,9	6,9
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijn projecten	10,1	9,1
2.4.8. Crediteuren	8,7	8,2
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	14,9	14,3
Omzetbelasting	0,8	0,4
Premies sociale verzekeringen	0,6	0,7
Subtotaal Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>16,3</u>	<u>15,4</u>
2.4.12. Overige kortlopende schulden	0,1	0,5
2.4.13. Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	36,5	30,6
2.4.14. Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	0,1	0,1
2.4.16. Vooruit ontvangen bedragen	2,1	2,1
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	15,3	12,9
2.4.19. Overige overlopende passiva ¹	14,4	14,0
<u>Totaal kortlopende schulden</u>	<u>119,5</u>	<u>108,5</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

Uitsplitsing van de onderscheiden posten van de enkelvoudige exploitatierekening

3. Baten

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
3.1 Rijksbijdragen		
3.1.1.1. Rijksbijdragen OCW	303,3	305,1
3.1.2.1. Overige subsidies OCW ¹	0,6	0,6
<u>Totaal rijksbijdragen</u>	<u>303,9</u>	<u>305,7</u>

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

Baten (enkelvoudig) (vervolg)*(in miljoenen euro's)*

	2020	2019
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden		
3.3.3. College- / cursus- / examengelden ¹	86,2	83,6
<u>Totaal college- / cursus- / examengelden</u>	<u>86,2</u>	<u>83,6</u>
	2020	2019
3.4 Baten werk in opdracht van derden		
3.4.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering) ¹	5,1	6,5
3.4.2 Contractonderzoek		
3.4.2.1 Internationale organisaties	2,2	1,9
3.4.2.2 Nationale overheden	2,8	3,0
3.4.2.3 NWO	8,7	6,3
3.4.2.5 Overige non-profitorganisaties	2,7	3,1
3.4.2.6 Bedrijven	0,7	1,0
3.4.2.7 Mutatie OHW	(1,6)	(1,0)
3.4.2.8 Penvoerderschappen	(2,7)	(2,3)
Totaal Contractonderzoek	<u>12,8</u>	<u>12,0</u>
3.4.5. Overige baten in opdracht van derden	1,8	2,4
<u>Totaal baten werk in opdracht van derden</u>	<u>19,7</u>	<u>20,9</u>
	2020	2019
3.5 Overige baten		
3.5.1. Opbrengst verhuur	5,3	6,3
3.5.2. Detachering personeel	6,0	6,1
3.5.10. Overige	1,1	0,7
<u>Totaal overige baten</u>	<u>12,4</u>	<u>13,1</u>

¹ In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn in kolom 2019 vergelijkende cijfers aangepast. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden van de rubriek Contractonderwijs (3.4.1) naar Collegegelden (3.3.3) (€ 1,6 miljoen).

4. Lasten (enkelvoudig)*(in miljoenen euro's)*

	2020	2019
4.1 Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
4.1.1.1. Lonen en salarissen	231,5	221,4
4.1.1.2. Sociale lasten	16,4	15,3
4.1.1.5. Pensioenlasten	<u>35,2</u>	<u>33,8</u>
Subtotaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>283,1</u>	<u>270,5</u>
4.1.2 Overige personele lasten		
4.1.2.1. Mutaties personele voorzieningen	3,6	15,5
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	38,0	36,7
4.1.2.3. Overige	<u>15,8</u>	<u>13,4</u>
Subtotaal overige personele lasten	<u>57,4</u>	<u>65,6</u>
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		
4.1.3.3. Overige uitkeringen	(1,8)	(1,8)
<u>Totaal personeelslasten</u>	<u>338,7</u>	<u>334,3</u>
Gemiddeld aantal fte's verslagperiode	2020	2019
OP	2.040	1.998
OBP	1.218	1.199
Totaal HvA enkelvoudig	<u>3.258</u>	<u>3.197</u>

4. Lasten (enkelvoudig) (vervolg)

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
4.2 Afschrijvingen		
4.2.1. Afschrijvingen immateriële vaste activa	1,0	1,2
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa ¹	21,4	20,9
Bijzondere waardeverminderingen	0,0	(5,8)
<u>Totaal afschrijvingen</u>	<u>22,4</u>	<u>16,3</u>
	2020	2019
4.3 Huisvestingslasten		
4.3.1. Huurlasten ¹	8,9	8,9
4.3.2. Verzekeringslasten	0,1	0,2
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	5,6	5,2
4.3.4. Energie en water	3,3	2,9
4.3.5. Schoonmaakkosten	4,8	4,9
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	0,7	1,0
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	0,0	0,0
4.3.8. Overige huisvestingslasten ¹	4,7	2,1
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>28,1</u>	<u>25,2</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

4. Lasten (enkelvoudig) (vervolg)*(in miljoenen euro's)*

	2020	2019
4.4 Overige lasten		
4.4.1. Administratie en beheerslasten ¹		
Specificatie:		
4.4.1.1. Kosten onderzoek jaarrekening	0,4	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
	<hr/>	<hr/>
<u>Totaal accountants honoraria</u>	0,4	0,3
4.4.2. Inventaris en apparatuur	4,4	4,9
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	9,0	9,9
4.4.4. Mutaties overige voorzieningen	0,3	(0,1)
4.4.5. Overige (zie specificatie)	28,7	32,8
	<hr/>	<hr/>
<u>Totaal overige lasten</u>	<u>42,8</u>	<u>47,8</u>

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

	2020	2019
Overige overige lasten		
Subsidies en overdrachten	0,0	0,3
Reis- en verblijfkosten	1,3	3,4
Studievoorziening	1,4	1,3
Druk- en kopieerwerk	0,9	1,8
Externe diensten	9,7	8,9
Automatisering	10,1	9,8
Kantoorbehoeften	4,5	4,1
Catering en representatie	1,9	2,9
Congressen en seminars	0,4	0,7
Overige exploitatiekosten ²	(1,5)	(0,4)
	<hr/>	<hr/>
	<u>28,7</u>	<u>32,8</u>

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 2020 is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De accountantskosten worden toegerekend aan het betreffende boekjaar.

² Ultimo 2020 bestaat deze post voornamelijk uit de teruggave van indirecte BTW.

6. Financiële baten en lasten (enkelvoudig)

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
6.1. Financiële baten		
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten ¹	0,6	0,7
6.2. Financiële lasten		
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	6,5	6,8
<u>Totaal financiële baten en lasten</u>	<u>(5,9)</u>	<u>(6,1)</u>
7. Belastingen	0,0	0,0
<u>Totaal belastingen</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
8. Resultaat deelnemingen	0,5	0,5
<u>Totaal resultaat deelnemingen</u>	<u>0,5</u>	<u>0,5</u>
9. Resultaat aandeel van derden	0,0	0,0
<u>Totaal resultaat aandeel van derden</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

¹ De stand ultimo 2019 is met terugwerkende kracht gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2019. Dit heeft betrekking op de huisvestingsstichtingen en wordt nader toegelicht bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

Overzicht verbonden partijen

(in duizenden euro's)

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-	Resultaat 2020	Omzet 2020	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname %
Tafelbergschool BV	BV	A'dam	3	5.927,1	314,0	1.485,2	N	J	100 %
Hovamschool BV	BV	A'dam	3	(59,0)	(1,8)	15,0	N	J	100 %
HVA Ventures Holding BV	BV	A'dam	4	3.585,3	244,4	5.050,0	N	J	100 %
Totaal				9.453,4	556,6	6.550,2			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-	Resultaat 2020	Omzet 2020	art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
Stg. Huisvesting HvA Mauritskade 11 i.l. ¹	Stichting	A'dam	3	0,0	0,0	0,0	N	J
Stg. Huisvesting HvA Wibautstraat 2-4 i.l. ¹	Stichting	A'dam	3	0,0	0,0	0,0	N	J
Stg. Lectoraat Topsport en Onderwijs i.l. ²	Stichting	A'dam	1	0,0	0,0	0,0	N	J
Totaal				0,0	0,0	0,0		
Totaal deelnemingen				9.453,4	556,6	6.550,2		

¹ Als gevolg van bestuursbesluiten d.d. 15 december 2020 zijn beide stichtingen ultimo 2020 in liquidatie.

Alle financiële verhoudingen met HvA Mauritskade 11 zijn in 2020 afgehandeld.

Ultimo 2020 resteert een vordering op HvA Wibautstraat 11 van €81.000, die in januari 2021 is verrekend.

De stichtingen zijn begin 2021 opgeheven. Zie in dit kader ook de toelichting bij de Materiële vaste activa (1.1.2.).

² Stichting Lectoraat Topsport en Onderwijs is in liquidatie, begin 2021 heeft vereffening plaatsgevonden en is de stichting opgeheven.

Anderszins betrokken

	Jur. vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Sarphati Amsterdam	Stichting	A'dam	2,4
Ben Sajet	Stichting	A'dam	2,4
Kenniscentrum Ongelijkheid	Stichting	A'dam	2,4
Folia Civitatis	Stichting	A'dam	4
Vereniging van eigenaren Muller-Lulofshuis	Vereniging	A'dam	4
Universiteit van Amsterdam	Samenwerking		nvt
Universitair Sport Centrum	Samenwerking		nvt

Code activiteiten:

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

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.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op maandag 12 februari 2021 werd de HvA getroffen door een cyberaanval. Deze werd in een vroegtijdig stadium opgemerkt door het Security Operations Centre, waarna direct maatregelen zijn genomen en forensisch onderzoek is gestart. Onderdeel van deze werkzaamheden zijn geweest het monitoren van netwerkactiviteit en het identificeren en isoleren van getroffen servers. Ook zijn alle medewerkers en studenten gevraagd hun wachtwoorden te wijzigen. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden is steeds de bedrijfscontinuïteit in het oog gehouden, onder andere door het veilig stellen van data, selectief ontkoppelen en door extra handelingen (workarounds). Half maart kon geconcludeerd dat de indringers zijn geneutraliseerd en is begonnen aan de herstelfase.

Bovenstaande cyberaanval heeft geen invloed op de financiële informatie over 2020 of op 31 december 2020. HvA is steeds zelf in control geweest van haar informatiesystemen en daarmee ook in voldoende mate zeker van de betrouwbaarheid van de financiële informatie zoals opgenomen in deze jaarrekening over 2020.

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, 28 april 2021

College van Bestuur:

Drs. J.E.A.M. Nooren

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

Mr G.V.M. Veldhoen

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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; 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 2020 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 €4.222.000. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op €11.600.000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 'Materialiteitstabel' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020.

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 €211.100 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Hogeschool van Amsterdam staat aan het hoofd van een groep van organisaties. 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 finan-

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

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 van onze controle 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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De kernpunten voor 2020 zijn dezelfde als voor 2019, gelet op het karakter van de activiteiten van de Stichting Hogeschool van Amsterdam.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
<p>Waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen</p> <p><i>De toelichtingen op de waardering gebouwen, terreinen en verbouwingen is opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.1.2.</i></p> <p>Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft ultimo 2020 voor €240,2 miljoen aan gebouwen, terreinen en verbouwingen en voor €66,9 miljoen vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering verantwoord die met name toezien op de ontwikkeling van het Conradhuis als onderdeel van de Amstelcampus.</p> <p>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.</p> <p>Onder de gebouwen, terreinen en verbouwingen zijn parkeergarages voor €19,4 miljoen en een sporthal voor €4,3 miljoen verantwoord. De belangrijkste managementinschattingen voor deze objecten hebben betrekking op de realiseerbare waarde ervan en zien toe op de disconteringsvoet, de exploitatieprognose en de verwachte verkoopopbrengsten in de berekening van de bedrijfswaarde.</p>	<p>Wij hebben kennisgenomen van de mutaties in de materiële vaste activa.</p> <p>In 2014 heeft er een bijzondere waardevermindering op de parkeergarages plaatsgevonden en 2019 is deze deels teruggenomen. Het college van bestuur heeft een analyse uitgevoerd voor eventuele terugname van de resterende bijzondere waardevermindering.</p> <p>De Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft een bedrijfswaardeberekening voor de parkeergarages opgesteld met behulp van een externe vastgoeddeskundige waarbij rekening is gehouden met de actuele inzichten in de exploitatie als gevolg van bijvoorbeeld Covid-19. 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 omzetopgaaf van de exploitant van de parkeergarages. Hierbij is geconcludeerd dat er geen aanleiding voor terugname van de resterende bijzondere waardevermindering is.</p> <p>Als gevolg van de bijzondere waardevermindering van de sporthal in 2018, voert het college van bestuur jaarlijks een analyse uit voor eventuele terugname van de bijzondere waardevermindering.</p> <p>De Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft een bedrijfswaardeberekening voor de sporthal opgesteld met behulp van een externe vastgoeddeskundige. Deze berekening hebben wij getoetst. Ook hebben wij de redelijkheid en consistente verwerking van de gehanteerde uitgangspunten besproken met management en onze vastgoedexpert en getoetst met behulp van onderliggende documentatie, zoals verhuurovereenkomsten en externe opgaven. Hierbij is geconcludeerd dat er geen aanleiding voor terugname van de bijzondere waardevermindering is.</p>

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
	<p>Verder hebben wij de door Stichting Hogeschool van Amsterdam uitgevoerde analyse op mogelijke indicaties voor overige duurzame waardeverminderingen met betrekking tot de andere terreinen, gebouwen en verbouwingen getoetst op basis van onderliggende gegevens zoals reële prognoses ten aanzien van de ontwikkeling van studentaantallen. De in de analyse betrokken uitgangspunten hebben we aangesloten met de financiële administratie en met onderliggende brondocumenten. Hierbij is geconcludeerd dat voor de overige onderdelen geen aanleiding voor een bijzondere waardevermindering is.</p> <p>Wij concluderen dat gebouwen, terreinen en verbouwingen evenwichtig zijn gewaardeerd.</p>
<p>Waardering personele voorzieningen</p> <p><i>De toelichtingen op de personele voorzieningen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.</i></p>	
<p>Stichting Hogeschool van Amsterdam heeft voor €33,2 miljoen aan personele voorzieningen verantwoord ultimo 2020. Deze bestaat voornamelijk uit de voorziening duurzame inzetbaarheid (€11,6 miljoen) en de voorziening werktijdvermindering senioren (€15,5 miljoen).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>De voorzieningen zijn op persoonsniveau opgebouwd op basis van de deelname aan de regeling duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren. In de gewijzigde cao-hbo die vanaf 1 april 2020 van kracht is gegaan, is bepaald dat het vanaf 1 januari 2021 niet meer mogelijk is om uren voor duurzame inzetbaarheid te sparen. De gespaarde uren kunnen in de komende drie jaren (2021 tot en met 2023) worden opgenomen door de medewerkers. De omvang van de voorziening is mede beïnvloed door schatting van het college van bestuur rondom de verwachte opname van uren voor niet zakelijke bestedingsdoeleinden in de komende drie jaren.</p> <p>Gegeven de omvang van deze voorzieningen en de bijbehorende schattingselementen vinden wij dit een kernpunt in onze controle.</p>	<p>Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennisgenomen van de relevante passages in de cao-hbo voor het vormen van personele voorzieningen.</p> <p>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.</p> <p>We hebben de redelijkheid van de gehanteerde uitgangspunten besproken met het management. Opgebouwde rechten hebben we getoetst middels onderliggende documentatie zoals deelnameformulieren. De inschattingen voor de verwachte opname van duurzame inzetbaarheidsuren, voor niet zakelijke bestedingsdoelen in de periode 2021-2023, de blijfkans en het restant urensaldo per einde jaar 2023 hebben we getoetst met behulp van ervaringscijfers.</p> <p>Aanvullend hebben wij op basis van een deelwaarneming getoetst of de gehanteerde personeelsgegevens in de berekening van de voorziening aansluiten met de salarisadministratie en de onderliggende documentatie.</p> <p>Wij concluderen dat de personele voorzieningen evenwichtig zijn gewaardeerd.</p>

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 1 oktober 2008 benoemd, op 19 oktober 2012 en op 19 december 2018 herbenoemd, als accountant van Stichting Hogeschool van Amsterdam vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag, bestaande uit:
 - o Voorwoord van het college van bestuur.
 - o Kerngegevens.
 - o Bericht van de raad van toezicht.
 - o Centrale Medezeggenschap:
 - o 1. Hogeschool van Amsterdam;
 - o 2. strategische doelen;
 - o 3. strategische middelen;
 - o 4. governance;
 - o 5. financieel verslag;
 - o 6. Bijlagen.
- de overige gegevens;
- meerjarengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle 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, 28 april 2021

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 2020, 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 en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de

relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

- Als de toelichtingen inadequaaf 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.

Meerjareengegevens Hogeschool van Amsterdam in 5 jaar (2016 - 2020)

Geconsolideerde balans

(in miljoenen euro's)

	31-12-2020	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016
ACTIVA					
Vaste Activa					
Immateriële vaste activa	0,8	1,8	2,9	3,9	4,2
Materiële vaste activa	307,1	303,3	288,4	289,0	308,6
Financiële vaste activa	1,7	1,8	1,7	2,3	3,0
	309,6	306,9	293,0	295,2	315,8
Vlottende Activa					
Vorderingen	13,7	14,0	10,3	11,0	23,9
Liquide middelen	99,5	110,0	133,9	116,2	72,3
	113,2	124,0	144,2	127,2	96,2
Totaal	422,8	430,9	437,2	422,4	412,0
PASSIVA					
Eigen vermogen	137,6	152,8	158,7	146,5	128,5
Voorzieningen	33,2	29,7	14,2	13,8	13,6
Langlopende schulden	141,3	148,3	155,2	161,9	178,6
Kortlopende schulden	110,7	100,1	109,1	100,2	91,3
Totaal	422,8	430,9	437,2	422,4	412,0
Solvabiliteit II	40%	42%	40%	38%	34%
<i>ratio geeft aandeel van eigen vermogen + voorzieningen van het totale vermogen weer.</i>					
Liquiditeit	1,0	1,2	1,3	1,3	1,1
<i>ratio geeft verhouding vlottende activa tot het vreemd vermogen op korte termijn weer (current ratio).</i>					
Weerstandvermogen	33%	36%	38%	37%	33%
<i>ratio geeft verhouding eigen vermogen tot de totale baten weer.</i>					
Rentabiliteit	-4%	-1%	3%	5%	-2%
<i>ratio geeft het nettoresultaat ten opzichte van de totale baten incl. rentebaten weer.</i>					
Huisvestingsratio	10%	9%	11%	11%	13%
<i>ratio geeft aandeel huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen van de totale lasten weer.</i>					

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.

Meerjareengegevens [vervolg]**Geconsolideerde staat van baten en lasten***(in miljoenen euro's)*

	2020	2019	2018	2017	2016
Baten					
Rijksbijdragen					
Rijksbijdragen	303,3	305,1	294,6	276,5	271,1
Overig	0,6	0,6	0,5	0,7	1,0
	303,9	305,7	295,1	277,2	272,1
College-, cursus-, les- en examengelden	86,2	83,6	87,0	89,9	88,3
Overige baten					
Baten in opdracht van derden	19,7	21,0	19,8	18,6	13,3
Overige baten	12,4	13,1	12,6	13,4	11,5
	32,1	34,1	32,4	32,0	24,8
Totaal baten	422,2	423,4	414,5	399,1	385,2
Lasten					
Personeelslasten	337,8	333,5	300,5	278,1	276,4
Afschrijvingen	22,7	16,7	24,1	26,3	35,4
Huisvestingslasten	26,7	23,8	23,5	23,2	22,9
Overige lasten	43,5	48,3	46,7	45,3	50,0
Totaal lasten	430,7	422,3	394,8	372,9	384,7
Saldo baten en lasten	(8,5)	1,1	19,7	26,2	0,5
Financiële baten en lasten	(6,4)	(6,7)	(7,2)	(7,8)	(7,2)
Belastingen	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,4)	(0,2)
Nettoresultaat	(15,2)	(5,9)	12,2	18,0	(6,9)

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.

Meerjarenggegevens [vervolg]

Geconsolideerde resultatenrekening

	2020	2019	2018	2017	2016
Index baten					
Rijksbijdragen	112	112	108	102	100
College-, cursus-, les- en examengelden	98	95	99	102	100
Overige baten	129	138	131	129	100
Totaal index baten	110	110	108	104	100
Index lasten					
Personeelslasten	122	121	109	101	100
Huisvestingslasten	117	104	103	101	100
Overige lasten	87	97	93	91	100
Afschrijvingen	64	47	68	74	100
Financiële baten en lasten	89	93	100	108	100
Totaal index lasten	112	110	103	97	100
Categoriale batenverdeling (procentueel)					
Rijksbijdragen	72%	71%	71%	69%	71%
College-, cursus-, les- en examengelden	20%	20%	21%	23%	23%
Overige baten	8%	8%	8%	8%	6%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Categoriale lastenverdeling (procentueel)					
Personeelslasten	77%	78%	75%	73%	71%
Huisvestingslasten	6%	6%	6%	6%	6%
Overige lasten	10%	11%	12%	12%	13%
Afschrijvingen	5%	4%	6%	7%	9%
Financiële baten en lasten	1%	2%	2%	2%	2%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%



Colofon

Uitgave

Hogeschool van Amsterdam
juni 2021

Vormgeving

Eburon Academic Publishers

Fotografie

Monique Kooijmans (groepsportretten CvB en RvT),
Bram Budel, beeldbank Hogeschool van Amsterdam

Informatie

Hogeschool van Amsterdam

Postadres

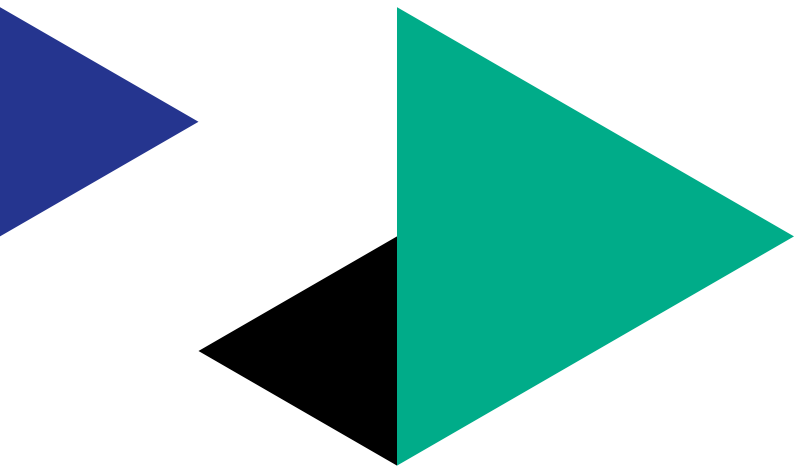
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam

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